ANALYSE FINANCIERE

Des communes forestières de l'est Cameroun

Travail réalisé par

Carine NZONTCHA

Etudiante Master en Management financier des Collectivités locales

Université de Poitiers- France

Sous la Direction de

Bodelaire KEMAJOU

Directeur du CTFC

ANALYSE FINANCIERE

Introduction générale

En s'engageant auprès des Communes forestières sur les questions de gouvernance financière, le Centre Technique de la forêt communale a souhaité apporter une assistance de proximité aux communes et élus locaux sur la compréhension des états financiers et l'impact de leur évolution positive ou négative sur la structuration financière et les investissement à moyen et long-terme de la Collectivité.

Réduire la dépense, améliorer la qualité du service, moderniser la gestion locale, optimiser les ressources, diminuer le risque pour les élus, autant de soucis qui posent la question de l'analyse financière. De quoi s'agit-il au juste ?

La nécessité de mettre en place une analyse financière dans les collectivités territoriales aujourd'hui, procède d'un ensemble de facteurs structurels et conjoncturels. Parmi ceux-ci on notera l'accroissement des responsabilités et des compétences issues de la décentralisation, le développement de l'informatique et des modes de management, mais également le besoin de mieux maîtriser les budgets et la dépense publique, la complexité et la qualité des services face à une pression accrue des usagers sur les autorités locales. C'est pourquoi, quelque soit le motif de départ, il est indispensable en tous les cas, que le système créé réponde parfaitement aux besoins de la collectivité et sache s'adapter à ses évolutions assurant ainsi sa durabilité.

Elle doit se fonder sur l'analyse du risque et être un instrument de la mesure de la performance de la collectivité. La mise en œuvre de cet outil performant n'entraîne pas nécessairement des coûts importants, mais permet au contraire de générer, à court terme, des économies pour la collectivité. En fait, l'analyse financière représente, pour les élus un moyen de juger de l'adéquation optimale des ressources aux besoins, de garantir la maîtrise de l'évolution des dépenses et se prémunir contre les risques et les dérives auxquels sont exposés la collectivité. Cette mise en œuvre des procédures fiables et transparentes permet également, d'optimiser la gestion locale (moyens humains, techniques et financiers), d'améliorer et de favoriser la communication entre les élus locaux et usagers-citoyens, de conserver la confiance des citoyens-électeurs.

C'est avec la volonté d'apporter les réponses concrètes et pratiques que le Centre Technique de la Forêt communale s'est engagé dans une réflexion de fond sur le fait que l'analyse financière des comptes administratifs des collectivités locales forestières pouvait être un outil essentiellement préventif, mis à la disposition des élus locaux et des décideurs publics et dont l'ambition est d'aider à sécuriser les procédures de contrôle, déceler et maîtriser les risques existants et à améliorer la performance et la qualité du service rendu. La mise en place de procédures de suivi et de contrôle rigoureuses et l'utilisation de moyens d'alerte performants. C'est également un moyen, pour les élus locaux, de récupérer les marges de manœuvres financières leur permettant, ainsi, de poursuivre la politique qu'ils ont proposée aux citoyens-électeurs et pour laquelle ils ont été élus.

Cette analyse financière attendue par le Centre technique de la Forêt communale devrait également avoir pour résultats de produire les états financiers de chacune des communes étudiées et au-delà, d'attirer l'attention des Maires sur l'évolution de la structure financière et leur marge de manœuvre.

L'objet de mon étude au cours de trois mois de stage consistait à réaliser, une analyse financière des quatorze communes de l'Est portant sur les exercices 2004 à 2007 avec une prospective sur 2008 à 2010. Pour notre analyse, nous avons eu recours à la méthode des flux, en ayant comme documents de base, les informations relatives aux comptes administratifs de la période susmentionnée. Il nous faut préciser que les données qui ont servi à l'étude sont des extraits de comptes administratifs établis par l'ordonnateur, avec le FCFA comme unité monétaire. Les liasses des comptes administratifs, les entretiens d'explications avec les comptables et ordonnateurs constituent la base des informations qui nous ont permis de réaliser l'étude.

Il faut toutefois préciser la difficulté qui a été la notre à retrouver les comptes administratifs dans les communes ou auprès des services déconcentrés de l'Etat. Cette difficulté est essentiellement due à la mauvaise tenue de l'information financière dans les communes et au respect pas assez rigoureux des procédures financières comptables et de l'ordonnancement. Ces difficultés n'ont pas entravé notre mission et la recherche d'informations essentielles pour compléter les données disponibles.

Pour une meilleure lisibilité des flux réels ayant contribué à l'enrichissement ou à l'appauvrissement du patrimoine des collectivités territoriales décentralisées étudiées, nous avons neutralisé les opérations d'ordre budgétaires à l'instar des amortissements.

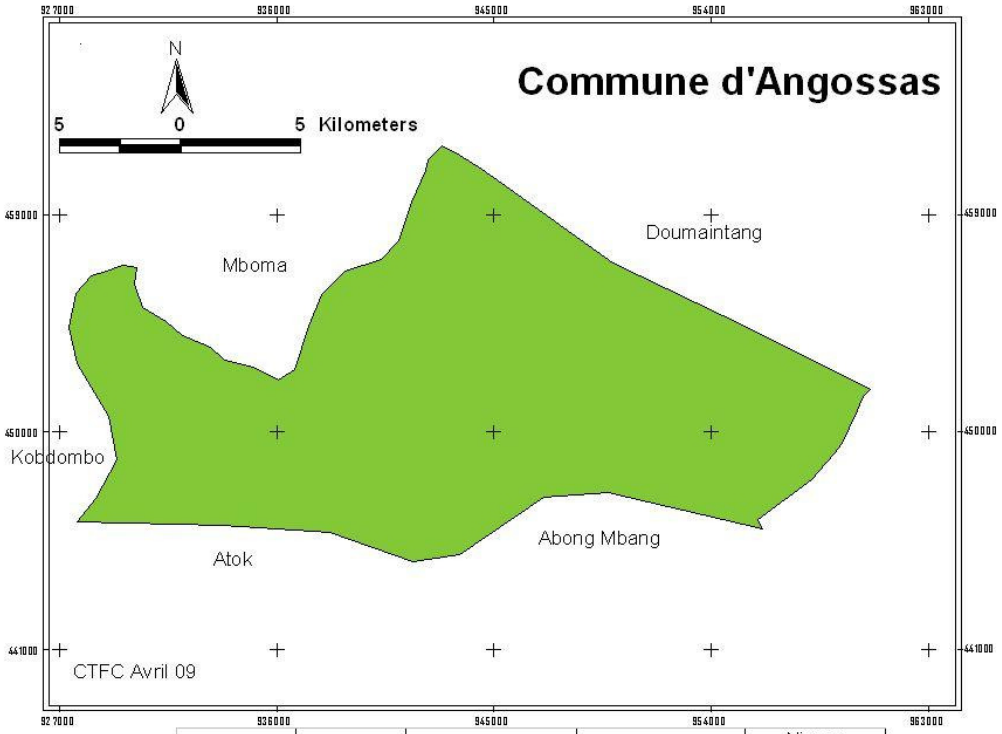
Ce travail a été mené avec l'Appui du Directeur du CTFC, Monsieur Bodelaire KEMAJOU qui a encadré l'étude et mis à notre disposition des éléments d'appréciation sur le fond et sur la forme du rapport. Monsieur Appolinaire Nankam, Cartographe au CTFC qui a élaboré les cartes communales avec les données sur la superficie et la population.

La méthode d'analyse s'articule autour de trois grands points essentiels :

- une analyse du tableau de flux des communes,
- une étude des postes stratégiques des communes
- des propositions de marges de manœuvres dont disposent les communes.

COMMUNE D'ANGOSSAS

Présentation de la commune



Population en 2007	Superficie km2	RFA 2000 - 2008 FCFA	CAC 2003 -2008 FCFA	Niveau Endettement 2007 FCFA
12 000	**600**	**0**	**117 504 109**	**0**
Source donnée population: FEICOM. La Mairie l'évalue à 22 000 hab.				

Analyse de la situation financière de la commune

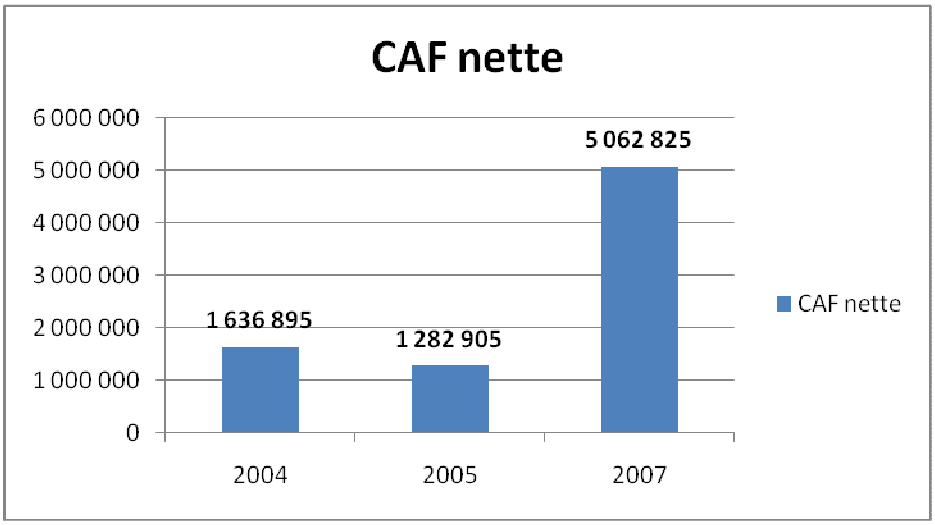
I- <u>analyse du tableau de flux financiers</u> *(voir annexe 3)*

Sur les trois années étudiées, la commune d'Angossas a généré des recettes de fonctionnements de 40 978 659 FCFA contre 32 996 034 FCFA de dépenses. Malgré la faiblesse des recettes de fonctionnement, la commune arrive néanmoins à faire face à ses charges courant au point de dégager un autofinancement positif.

Cet autofinancement évolue dans un sens positif évitant ainsi l'effet ciseau. En d'autres termes, la commune d'Angossas parvient à maîtriser ses charges de fonctionnement.

D'après le tableau de flux, on observe une forte progression des recettes par rapport aux années antérieures. Celle-ci est la conséquence de l'augmentation des CAC (ils ont évolué de 77,82% de 2005/2007).

Figure 1 : évolution de la CAF nette



Le taux d'autofinancement de la commune croit au fil du temps, la commune affecte une grande partie de ses recettes de fonctionnement au financement de ses projets de d'investissement. En 2007, 35,74% des recettes de fonctionnement ont permis de financer les projets d'investissement.

libellés	2004	2005	2007
taux d'autofinancement (épargne brute/recettes réelles de fonctionnement)	8,73%	15,92%	35,74%

Concernant les résultats propres de chaque exercice, ils ont été respectivement :

- négatif de 1 739 576 FCFA en 2004 ;
- positif de 655 854 FCFA en 2005 ;
- positif de 184 422 FCFA en 2007.

La baisse du résultat en 2007 trouve son explication dans le remboursement de la dette de 4 878 403FCFA relative à la mise en jeu de la caution donnée par la commune. On observe également une pauvreté en investissement de la part de la commune. Les dépenses relatives à cette section, résultent dans la plupart du temps des remboursements des dettes à long et moyens termes résultant d'engagement donnés par la commune.

II- <u>analyse Des postes stratégiques</u> *(voir annexe 4)*

Elle passe par l'analyse des postes relatifs à la formation des recettes de fonctionnement (1) et des dépenses de fonctionnement (2).

1) Les recettes de fonctionnement

Sur la période analysée, les recettes réelles de fonctionnement de la commune ont baissé de 32,38%. Cette baisse est relative à la forte baisse des produits de l'exploitation du domaine et des services de la commune. Les recettes réelles de fonctionnement sont constituées à 66,45% par les ristournes et redevances consenties par l'Etat et à 15,80% des produits d'exploitation du domaine.

a) Les CAC

En 2005, les CAC consenties ont baissé de 9 590 000FCFA par rapport à 2004, soit une baisse en valeur relative de 353,87%. Cette forte baisse s'explique par le remboursement de la dette de 81 000 000 FCFA au Féicom. Cette dette a été contractée pour l'acquisition d'un camion benne. Aujourd'hui le maire laisse entendre qu'il ignore l'état de son endettement au Féicom de même que l'annuité de son emprunt.

b) Les autres recettes de fonctionnement

Les recettes fiscales perçues par la commune sont très faibles. Elles ont subies une très forte baisse sur la période 2004/2007 soit en valeur relative 143,25. Cette baisse drastique trouve son explication dans l'incivisme des contribuables en matière de fiscalité. Car les recettes fiscales sont composées à plus de 90% des produits de l'impôt libératoire. La commune ne perçoit pas de RFA.

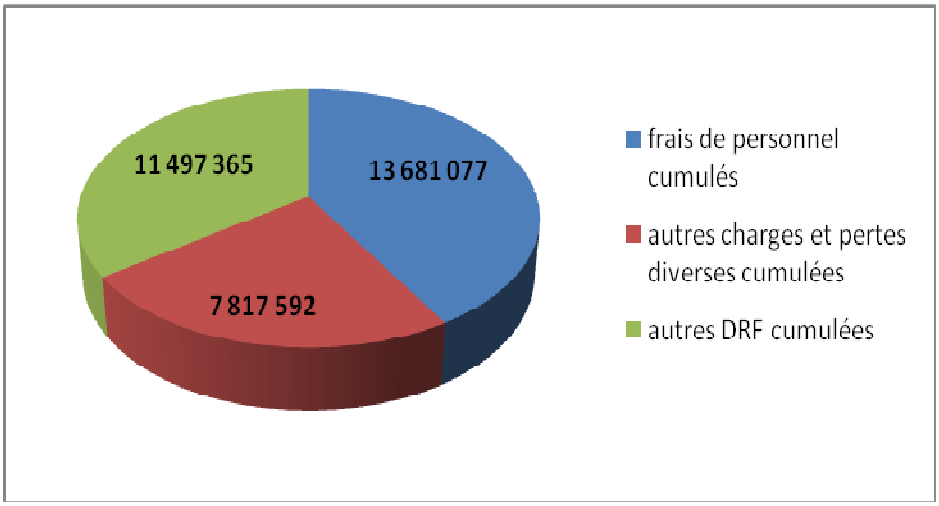
Les produits de l'exploitation du domaine et des services de la commune ont une évolution dégressive soit 310,12% en valeur relative sur la période 2004/2007. Cette situation trouve son explication dans les faits suivants :

- La commune disposait d'une case de passage, mais aujourd'hui le local étant dans un très mauvais état (très délabré), le maire s'est vu loger le Directeur du CETIC.
- La commune disposait également des hangars qui servaient aux exploitants de café. Dans le cadre de sa politique d'appui dans le domaine de l'éducation, la commune a mis ces hangars à la disposition du CETIC comme atelier. Cette mesure d'urgence favorisait l'existence du CETIC d'Angossas.

2) Les dépenses de fonctionnement

Les frais de personnels et les autres charges et diverses, constituent les principales dépenses de fonctionnement de la commune d'Angossas.

***Figure 4* : composition des dépenses réelles de fonctionnement (DRF)**



a) Les frais de personnel (FP)

D'après le compte administratif 2007, ces charges incompressibles représentent 32,85% des charges de fonctionnement. La commune maîtrise l'évolution de ses charges obligatoires. La part consommée des recettes de fonctionnement par cette charge baisse au fur et à mesure que l'on avance dans le temps. Elle est passée de 41,81 % en 2004 à 21,11% en 2007, soit une diminution de plus de la moitié.

libellés	2004	2005	2007
dépenses incompressibles (FP/DRF)	45,81%	42,05%	32,85%
part des recettes consommée par les dépenses obligatoires (FP/RRF)	41,81%	35,36%	21,11%

b) Les autres dépenses de fonctionnement

Le poste 'autres charges et pertes diverses' a fortement baissé sur la période étudié soit 297,46%. Cette forte baisse traduit la capacité de la commune à maîtriser l'évolution de cette dépense dans le temps. L'évolution en valeur relative de ce poste est résumée dans le tableau suivant :

libellés	2004	2005	2007
Autres charges et pertes diverses	30,84%	17,86%	14,59%

Concernant le ‘transport consommé’, on observe une stabilité de ce postes de dépense qui est n’atteint pas 2 000 000FCFA.

Cependant dans la section investissement, la commune n’a aucune ressource générée par une activité de cette section. Elle finance la totalité de ses projets d’investissement par les recettes de sa section de fonctionnement.

CONCLUSION

La situation financière de cette commune n’est pas alarmante. Elle parvient à maîtriser l’évolution de ses dépenses de fonctionnement. La commune d’Angossas apporte un appui considérable dans le domaine de l’éducation, en mettant à la disposition du CETIC des locaux. Toutefois ; il faudra penser aux stratégies d’accroissement des ressources propres en développant une économie locale autour de la foresterie.

ANNEXES

Annexe 1 : compte administratif section fonctionnement + histogramme d'évolution en valeur des recettes et dépenses de fonctionnement

Annexe 2 : compte administratif section fonctionnement + histogramme d'évolution en valeur des recettes et dépenses d'investissement

Annexe 3 : tableau d'analyse des flux financiers

ANNEXE 1

1- RECETTES DE FONCTIONNEMENT ANGOSSAS

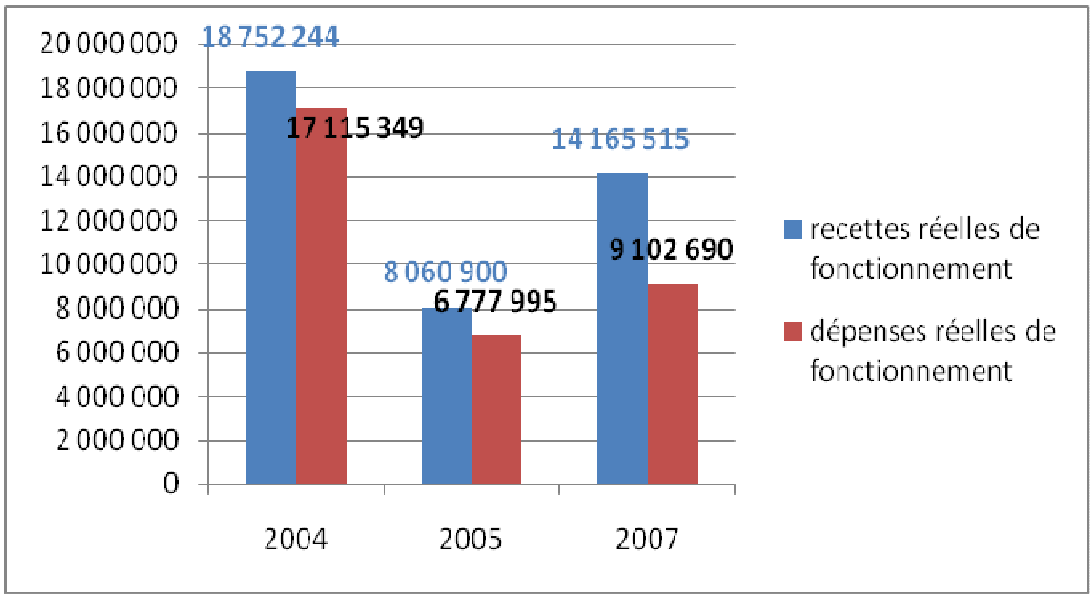
libellés	2004	2005	2007
Réserves affectées au fonctionnement (1)	1 856 988	1 742 381	0
Recettes fiscales	1 680 144	1 714 468	690 700
Centimes additionnels communaux	**0**	**0**	**0**
Taxes communales directes	0	0	0
Taxes communales indirectes	232 200	39 000	145 400
Exploit du domaine et services communaux	**3 698 900**	**1 874 680**	**901 900**
Ristournes et redevances consenties/Etat	12 300 000	2 710 000	12 220 000
Produits financiers	0	0	0
Subventions de fonctionnement reçues	0	0	0
Transfert reçus de l'Etat	50 000	0	0
Autres produits et profits divers	791 000	1 722 752	207 515
Reprises sur amortissement	0	0	0
Total de recettes de fonctionnement (2)	20 609 232	9 803 281	14 165 515
Total recettes réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**18 752 244**	**8 060 900**	**14 165 515**

2- DEPENSES DE FONCTIONNEMENT ANGOSSAS

libellés	2004	2005	2007
Matières et fournitures consommées	810 299	172 317	166 615
Transports consommés	1 149 000	1 395 000	1 953 000
Autres services consommés	**898 500**	**550 000**	**2 665 000**
Frais de personnel	**7 840 864**	**2 850 348**	**2 989 865**
Impôts et taxes	0	0	0
Frais financiers	0	0	0
Subventions versées	**937 634**	**0**	**0**
Transferts versés	200 000	600 000	0
Autres charges et pertes diverses	5 279 052	1 210 330	1 328 210
Dotation aux amortissements et provision (1)	0	0	0

Total dépenses de fonctionnement (2)	17 115 349	6 777 995	9 102 690
Total dépenses réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**17 115 349**	**6 777 995**	**9 102 690**

3- EVOLUTION DES RRF ET DRF DE 2004-2007



ANNEXE 2

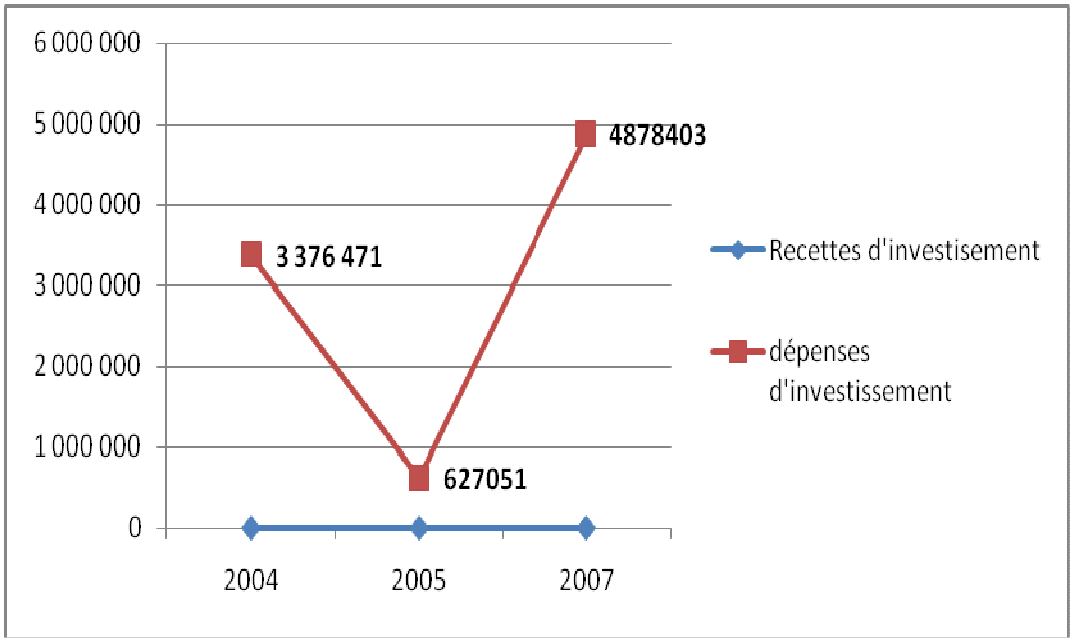
1- RECETTES D'INVESTISSEMENT ANGOSSAS

libellés	2004	2005	2007
Fonds de dotation	0	0	0
Réserves	0	0	0
Cessions d'immobilisation	0	0	0
Subventions d'équipement reçues	0	0	0
Emprunts à LMT	0	0	0
Autres dettes à LMT	0	0	
Remboursement prêts et autres créances à LMT	0	0	0
Amortissements des immobilisations	0	0	0
Production immobilisées	0	0	0
Total de recettes d'investissement	0	0	0
Total recettes réelles d'investissement []	**0**	**0**	**0**

2- DEPENSES D'INVESTISSEMENT ANGOSSAS

libellés	2004	2005	2007
Remboursement de dettes à LMT	0	0	0
Remboursement des autres dettes à LMT	0	0	0
Remboursement des dettes à LMT résultat d'engagements donnés par la commune	1 205 721	627 051	4 878 403
Dépenses en capital ou d'investissement (terrains)	0	0	0
Autres immobilisations corporelles	700 000	0	0
Aménagement et agencements	360 000	0	0
Matériels et mobiliers	1 110 750	0	0
Autres créances à LMT	0	0	0
Participations et affectations	0	0	0
total dépenses réelles d'investissement	3 376 471	627 051	4 878 403

3- EVOLUTION DES RRI ET DRI DE 2004-2007



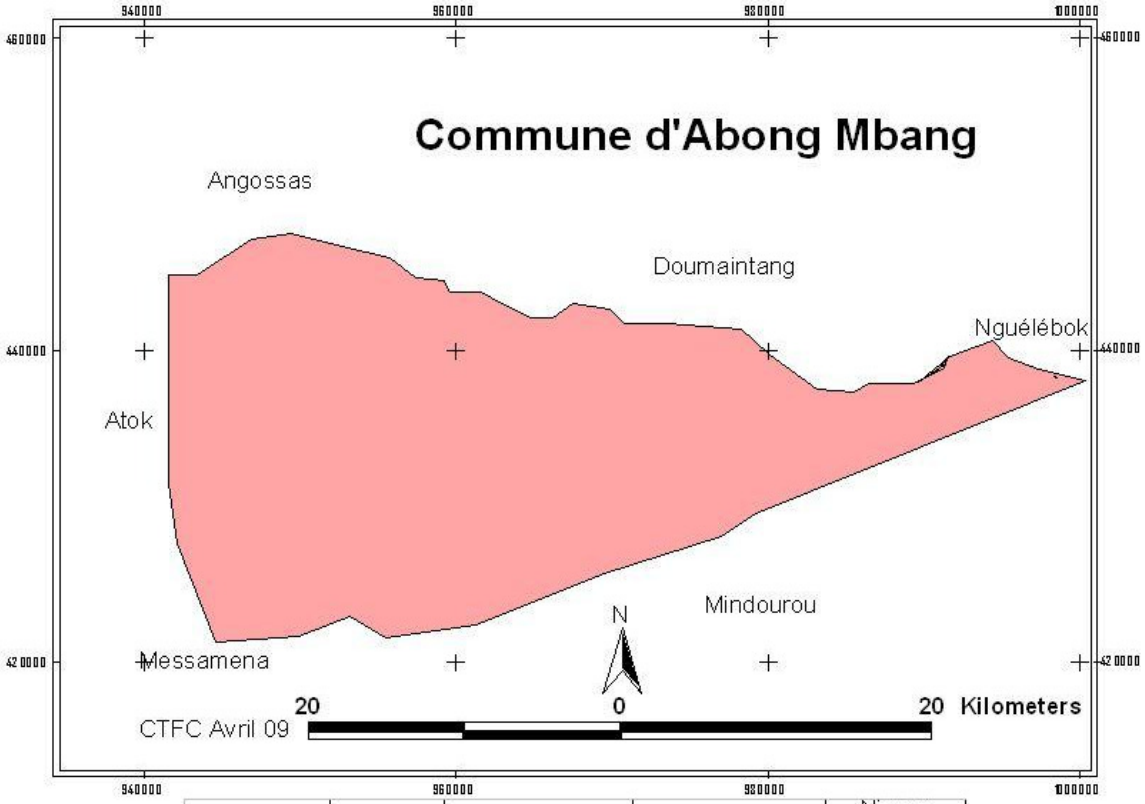
ANNEXE 3

TABLEAU D'ANALYSE DE FLUX ANGOSSAS

libellés	2004	2005	2007
Recettes réelles de fonctionnement	18 752 244	8 060 900	14 165 515
Dépenses réelles de fonctionnement	17 115 349	6 777 995	9 102 690
Epargne brute (CAF brute)	**1 636 895**	**1 282 905**	**5 062 825**
Frais financier	0	0	0
Epargne de gestion	**1 636 895**	**1 282 905**	**5 062 825**
Frais financier	0	0	0
remboursement en capital	0	0	0
Epargne nette (autofinancement)	**1 636 895**	**1 282 905**	**5 062 825**
section investissement			
Recettes réelles d'investissement	0	0	0
Dépenses réelles d'investissement	3 376 471	627 051	4 878 403
Epargne nette (autofinancement)	1 636 895	1 282 905	5 062 825
Besoin net de financement (BNF)	**1 739 576**	**-655 854**	**-184 422**
Emprunt	0	0	0
Résultat de l'exercice *ou variation du fonds de roulement (BNF - emprunts)*	**1 739 576**	**-655 854**	**-184 422**
réserve affectée dans les sections	1 856 988	1 742 381	0
Résultat définitif de l'exercice (n-1 et n)	**117 412**	**2 398 235**	**184 422**

COMMUNE D'ABONG MBANG

Présentation de la commune



Population en 2007	Superficie km2	RFA 2000 - 2008 FCFA	CAC 2003 -2008 FCFA	Niveau Endettement 2007 FCFA
25 000	**1 324**	**613 205 547**	**244 360 044**	**0**
Source donnée population: FEICOM. La Mairie l'évalue à 30 381 hab.				

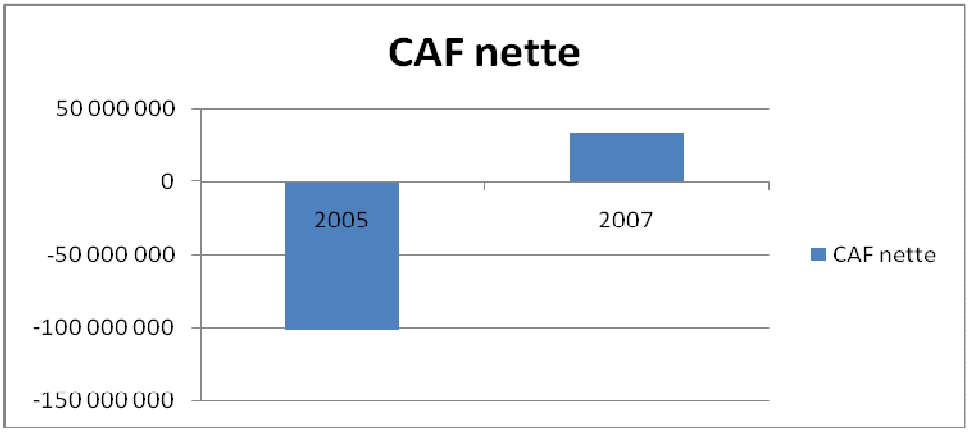
Analyse de la situation financière de la commune

I- <u>analyse du tableau de flux financiers</u> *(voir annexe 3)*

Sur les deux années étudiées, la commune d'Abong Mbang a généré des recettes de fonctionnements de 212 630 538 FCFA contre 276 036 825 FCFA de dépenses. La faiblesse de la RFA (nulle) et des CAC (11 700 000) en 2005 est responsable de la baisse des recettes de fonctionnement de la commune. Cette baisse des recettes pousse la commune à dégager un autofinancement négatif au cours de l'année 2005. Une année après (en 2007), la commune parvient à dégager une CAF positive, qui demeure tout de même insuffisante pour financer ses projets

d'investissement. Ainsi sur les exercices 2005 et 2007, la commune d'Abong Mbang a réalisé des résultats négatifs.

Figure 1 : évolution de la CAF nette



Le taux d'autofinancement de la commune est très faible sur les deux exercices étudiés. En 2005 il vient au contraire augmenter le déficit de la commune d'où le résultat négatif de 155 059 124 FCFA en fin d'année. En 2007, la faiblesse de cet autofinancement pousse une fois de plus la commune à réaliser un résultat négatif.

libellés	2005	2007
taux d'autofinancement (épargne brute/recettes réelles de fonctionnement)	-124,98%	26,97%

II- Analyse Des postes stratégiques

1) Les CAC

Ils sont la principale recette de fonctionnement de la commune. En 2005 et 2007, les CAC perçus par la commune sont faibles, car elle a eu à rembourser une partie de ses engagements auprès du Féicom et autres organisme étatique d'une valeur cumulée de 39 277 572 FCFA, c'est d'ailleurs ce remboursement qui explique les résultats négatifs observés en fin d'exercice. Cette situation sera également observée en 2008. Car le montant à rembourser de ses engagements croît au fil du temps.

Etat des CAC de la commune d'Abong Mbang :

Libellés	2004	2005	2006	2007	2008
CAC versés par le Féicom	42 600 798	30 750 577	44 977 207	48 168 490	36 478 702
CAC perçus par la commune		11 700 000		27 941 495	

d'Abong Mbang					15 865 509
différence = remboursement dette de la commune		**-19 050 577**		**-20 226 995**	**-20 613 193**

2) La RFA

D'après les informations extraites dans le compte administratif de la commune, celle-ci n'a perçu aucune redevance en 2005, pourtant d'après les données recueillies auprès du PSRF, la commune aurait perçu la RFA pour 34 113 640 FCFA. Comme explication à cette situation, nous pouvons dire que cette recette a été retenue pour rembourser un engagement de la commune auprès du ministère des finances.

En 2007, la commune a perçu un rappel de la RFA de l'année antérieure, ceci est visible à partir de la différence observée entre le montant payé par le PSRF et celui qui figure dans le compte administratif de la commune.

Etat des RFA de la commune:

Libellés	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
RFA versés par le PSRF	17 510 040	34 113 640	153 003 942	43 379 648	127 971 684
RFA perçus par la commune d'Abong Mbang	Aucune information	0	Aucune information	81 250 000	Aucune information
différence = remboursement dette de la commune		**-34 113 640**		**+37 870 352-**	

3) Les frais de personnel

D'après le compte administratif 2007, ces charges incompressibles représentent 35,88% des charges de fonctionnement soit une faible baisse en valeur absolue de 1 002 189 FCFA.par rapport à 2005. En deux ans, la commune n'a pas pu maîtriser que 2,87% de l'évolution de cette charge.

libellés	**2005**	**2007**
dépenses incompressibles (FP/DRF)	20,08%	35,88%
part des recettes consommée par les dépenses obligatoires (FP/RRF)	45,17%	26,20%

CONCLUSION

La situation financière de la commune d'Abong Mbang est critique, malgré le fait que l'analyse n'a été faite que sur deux années. La commune n'a dégagé que des résultats négatifs. Ces résultats trouvent leurs explications dans les points suivants :

- Absence d'une gestion active des encours de sa dette auprès des organismes étatiques : La commune doit pouvoir intégrer dans l'élaboration de son budget, l'encours de sa dette, sinon elle risque d'accumuler des résultats déficitaire sur toute la période.

- Les indemnités versées au conseil municipal de même qu'au magistrat en fonction sont élevées : il est important pour la commune d'Abong Mbang de revoir à la baisse ce poste de dépense. Surtout que l'avenir de ses principales recettes est incertain. L'environnement économique actuel nous pousse à prévoir une baisse de 20% des CAC et de 50% la RFA. Nous exhortons dans ce cas la commune à plus de vigilance dans l'élaboration de son budget 2010.

ANNEXES

Annexe 1 : compte administratif section fonctionnement

Annexe 2 : compte administratif section fonctionnement

Annexe 3 : tableau d'analyse des flux financiers

Annexe 1

HBTS:30381, superficie: 11340km²;

1- RECETTES DE FONCTIONNEMENT ABONG MBANG

libellés	2005	2007
Réserves affectées au fonctionnement (1)	51 000 000	17 837 335
Recettes fiscales	6 094 498	91 319 857
Centimes additionnels communaux	**11 700 000**	**27 941 495**
Taxes communales directes	271 410	0
Taxes communales indirectes	3 248 219	5 494 370
Exploit du domaine et services communaux	**13 584 700**	**8 393 250**
Ristournes et redevances consenties/Etat	**44 551 739**	**0**
Produits financiers	0	0
Subventions de fonctionnement reçues	0	0
Transfert reçus de l'Etat	0	0
Autres produits et profits divers	19 000	12 000
Reprises sur amortissement	0	0
Total de recettes de fonctionnement (2)	130 469 566	150 998 307
Total recettes réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**79 469 566**	**133 160 972**

2- DEPENSES DE FONCTIONNEMENT ABONG MBANG

libellés	2005	2007
Matières et fournitures consommées	43 136 941	23 484 316
Transports consommés	6 009 952	2 211 384
Autres services consommés	62 876 145	14 864 118
Frais de personnel	**35 895 062**	**34 892 873**
Impôts et taxes	0	0
Frais financiers	0	0
Subventions versées	**8 522 117**	**975 729**
Transferts versés	0	330 000
Autres charges et pertes diverses	**22 353 261**	**20 484 927**
Dotation aux amortissements et provision (1)	0	0
Total dépenses de fonctionnement (2)	178 793 478	97 243 347
Total dépenses réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**178 793 478**	**97 243 347**

Annexe 2

1- RECETTES D'INVESTISSEMENT ABONG MBANG

libellés	2005	2007
Fonds de dotation	0	0
Réserves	55 735 212	0
Cessions d'immobilisation	0	0
Subventions d'équipement reçues	30 037 446	5 690 360
Emprunts à LMT	0	0
Autres dettes à LMT	0	0
Remboursement prêts et autres créances à LMT	0	0
Amortissements des immobilisations	0	0
Production immobilisées	0	0
Total de recettes d'investissement	85 772 658	5 690 360
Total recettes réelles d'investissement []	**85 772 658**	**5 690 360**

2- DEPENSES D'INVESTISSEMENT ABONG MBANG

libellés	2005	2007
Remboursement de dettes à LMT	2 798 684	1 844 961
Remboursement des autres dettes à LMT	0	0
Remb des dettes à LMT résultat d'engagement donné par la commune	0	0
Dépenses en capital ou d'investissement (terrains)	2 981 390	0
Autres immobilisations corporelles	12 304 939	25 264 518
Aménagement et agencements	3 760 000	983 500
Matériels et mobiliers	62 358 190	14 017 161
Autres créances à LMT	0	2 114 525
Participations et affectations	1 569 455	0
Total dépenses réelles d'investissement []	85 772 658	44 224 665

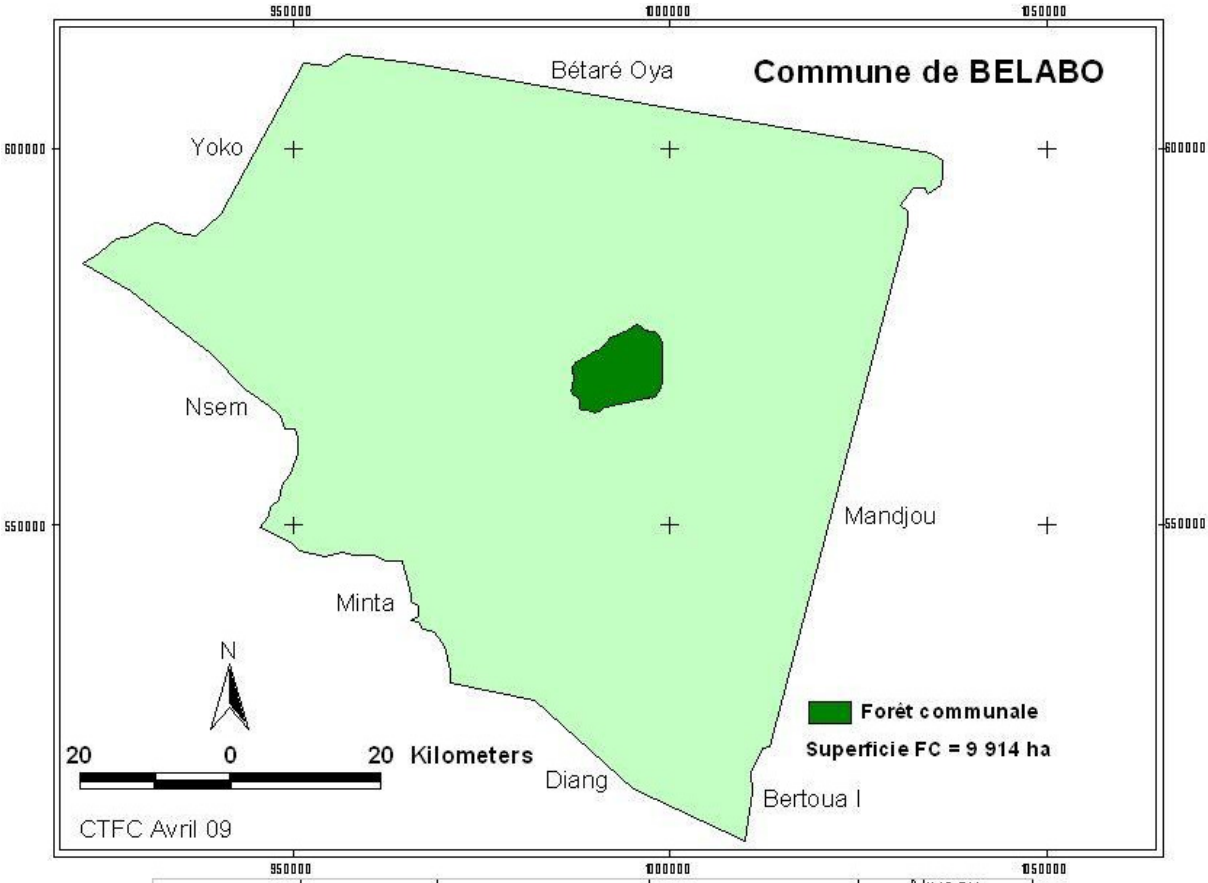
Annexe 3

TABLEAU DE FLUX ABONG MBANG

libellés	2005	2007
Recettes réelles de fonctionnement	79 469 566	133 160 972
Dépenses réelles de fonctionnement	178 793 478	97 243 347
Epargne brute (CAF brute)	**-99 323 912**	**35 917 625**
Frais financier	0	0
Epargne de gestion	**-99 323 912**	**35 917 625**
Frais financier	0	0
remboursement en capital	2 798 684	1 844 961
Epargne nette (autofinancement)	**-102 122 596**	**34 072 664**
section investissement		
Recettes réelles d'investissement	30 037 446	5 690 360
Dépenses réelles d'investissement(hors remboursement en capital)	82 973 974	42 379 704
Epargne nette (autofinancement)	-102 122 596	34 072 664
Besoin net de financement (BNF)	**155 059 124**	**2 616 680**
Emprunt	0	0
Résultat de l'exercice *ou variation du fonds de roulement (BNF - emprunts)*	**155 059 124**	**2 616 680**
Réserves affectées dans les sections	106 735 212	17 837 335
Résultat définitif de l'exercice (n-1 et n)	**-155 059 124**	**-2 616 680**

COMMUNE de belabo

Présentation de la commune



Population en 2007	Superficie km2	RFA 2000 - 2008 FCFA	CAC 2003 -2008 FCFA	Niveau Endettement 2007 FCFA
28 187	**6 000**	**895 016 157**	**276 202 796**	**0**
Source donnée population: FEICOM, la Mairie l'évalue à 44 000 hab.				

Analyse de la situation financière de la commune

I- <u>analyse du tableau de flux financiers</u> *(voir annexe 3)*

D'après le tableau de flux, la commune de Belabo dispose d'un autofinancement suffisant sur la période étudiée. Mais l'évolution de cet autofinancement est instable, il a considérablement baissé en 2005 par rapport à 2004 soit 50 225 308 FCFA. La baisse de cet autofinancement trouve son

explication dans la diminution des recettes fiscales (en particulier de sa RFA qui a baissé de 27 843 993 FCFA) et des centimes additionnels communaux.

Au regard de l'épargne de gestion, les dépenses réelles de fonctionnement de la commune augmentent davantage que ses recettes réelles de fonctionnement. Sur la période étudiée, les dépenses réelles de fonctionnement ont connu une évolution de 46,92% contre 30,38% pour les recettes réelles de fonctionnement. La commune connaît ainsi un effet de ciseau. Cet effet ciseau s'explique par la baisse des recettes fiscales et des CAC (une analyse plus détaillée de ces postes sera faite dans la section II).

Concernant le résultat des exercices de la commune de Belabo, il a été :

- positif de 13 878 083FCFA en 2004 ;
- positif de 4 232 165 FCFA en 2005 ;
- positif de 19 309 081 FCFA en 2006 ;
- négatif de 3 410 400 FCFA en 2007.

Le résultat négatif de l'exercice 2007 s'explique par d'importants investissements réalisés par la commune. Les investissements portaient sur :

- Le reprofilage des artères de la ville
- L'achat d'un véhicule de fonction
- L'achat d'une chaloupe et d'un moteur pour la traversée de la Sanaga
- Le financement de la campagne d'hygiène salubrité publique

Par contre dans la commune, on assiste a un résultat définitif positif sur la toute la période étudiée et avec une progression de 36,37%. D'après les comptes administratifs, la commune de Belabo n'a pas toucher à ses réserves de 2004 pour financer ses projets de 2005 (d'où une affectation de réserves nulle). Elle a préféré différer cette réserve à l'exercice 2006, exercice au cours duquel elle a réalisés de grand projet différer l'affectation de ses réserves à l'exercice

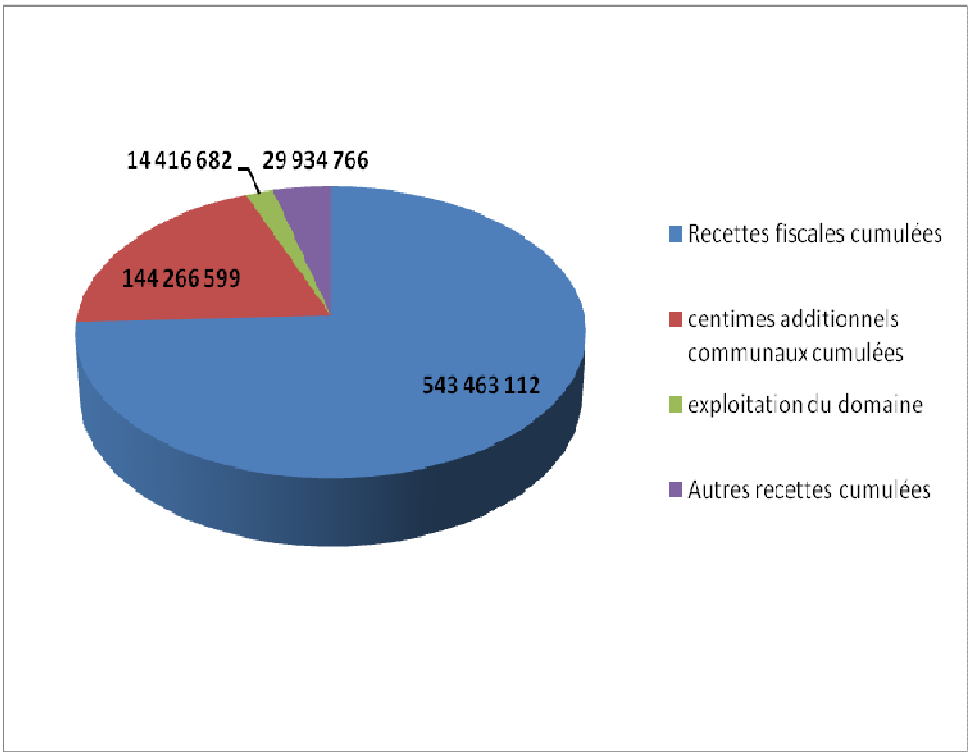
II- analyse Des postes stratégiques *(voir annexe 4)*

Elle passe par l'analyse des postes relatifs à la formation des recettes de fonctionnement (1) et des dépenses de fonctionnement (2).

1) Les recettes de fonctionnement

Elles ont évoluées de 30,38% sur la période 2004-2007. Les recettes fiscales représentent plus de 70% des recettes de fonctionnement.

***Figure 1* : composition des recettes réelles de fonctionnement (RRF)**



a) Les recettes fiscales

Elles ont connue une progression de 48,86%. Les recettes fiscales ont considérablement baissé de 31,85% en 2005 par rapport à 2004. La baisse de cette recette en 2005 est relative à la baisse de la RFA. La RFA représentait respectivement de 2004 à 2007 : 82,73% ; 76,57% ; 89,11% et 94,25% des recettes fiscale.

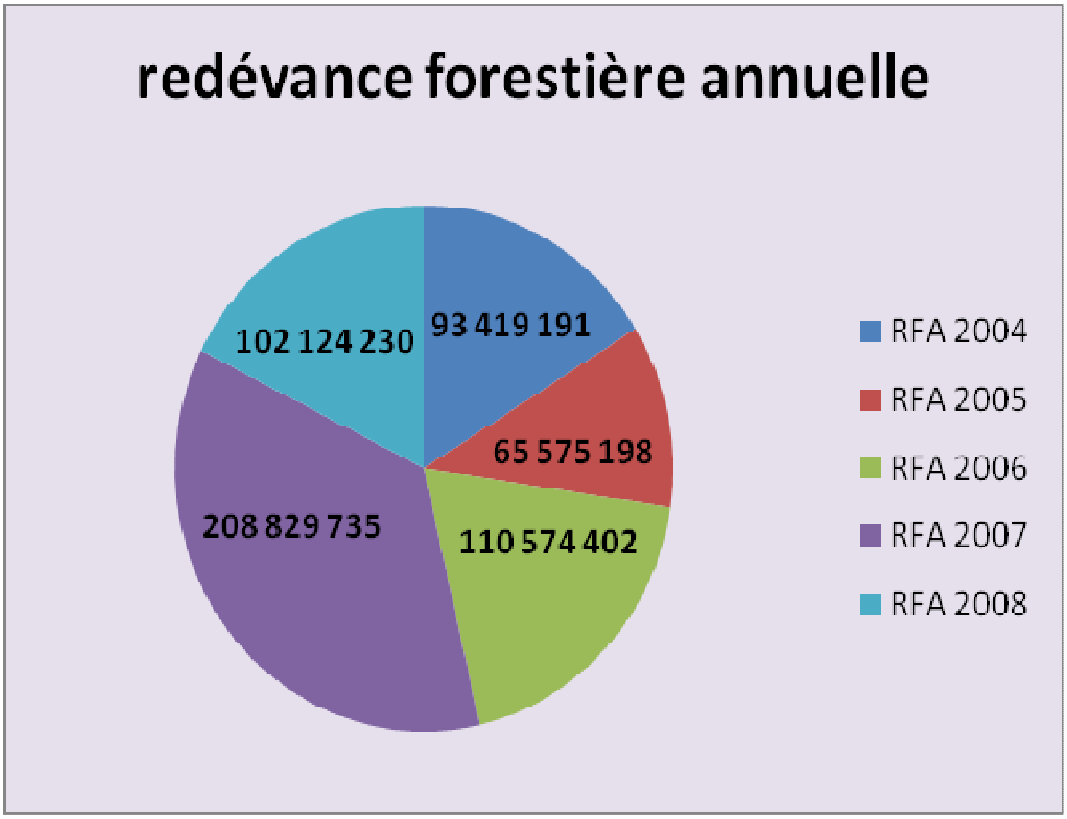
L'évolution de la RFA de la commune de Belabo se présente comme suit :

- En 2004, elle est de 93 419 191 FCFA ;
- En 2005 elle est de 65 575 198 FCFA soit une baisse en valeur absolue de 27 843 993 FCFA par rapport à 2004.
- En 2006, elle augmente de 44 999 204FCFA par rapport à 2005 (soit 110 574 402). Cette augmentation peut s'expliquer par la grande commercialisation du bois sur le marché international.
- En 2007, elle passe à 208 829 735FCFA, soit une augmentation de 47,05% par rapport à 2006. Cette augmentation est relative à l'augmentation du nombre d'exploitants de la forêt communale de Belabo. La commune passe de deux exploitants (PANAGIOTIS et PLACAM) à trois

exploitants (PANAGIOTIS, PLACAM et SFW). L'exploitant SFW s'est installé à DENG- DENG. Cette installation aura également un effet positif sur les CAC de la commune.

- En 2008, avec l'avènement de la crise financière sur la scène internationale, la RFA de la commune subie une baisse de 104,49% par rapport à 2007.

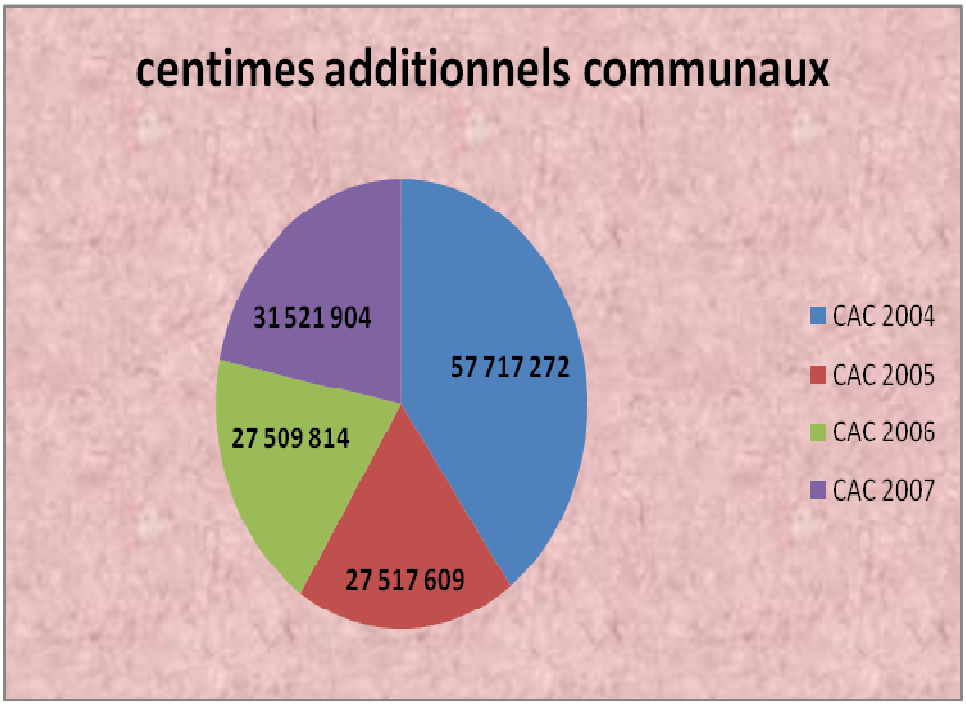
***Figure 2* : évolution de la RFA de 2004 à 2008**



b) Les centimes additionnels communaux (CAC)

Elles ont connue une baisse de 83,10% sur la période 2004/2007. La baisse des CAC de 2005 par rapport à 2004, est due à l'abattement de 50% que le Gouvernement de la République a décidé d'opérer sur ces recettes depuis le 1er janvier 2005. Ils sont stables entre 2005 et 2006. Mais en 2007, la commune voit ses CAC augmenter de 12,73%. Cette légère augmentation est relative à l'installation de l'exploitant forestier SFW à Deng-Deng.

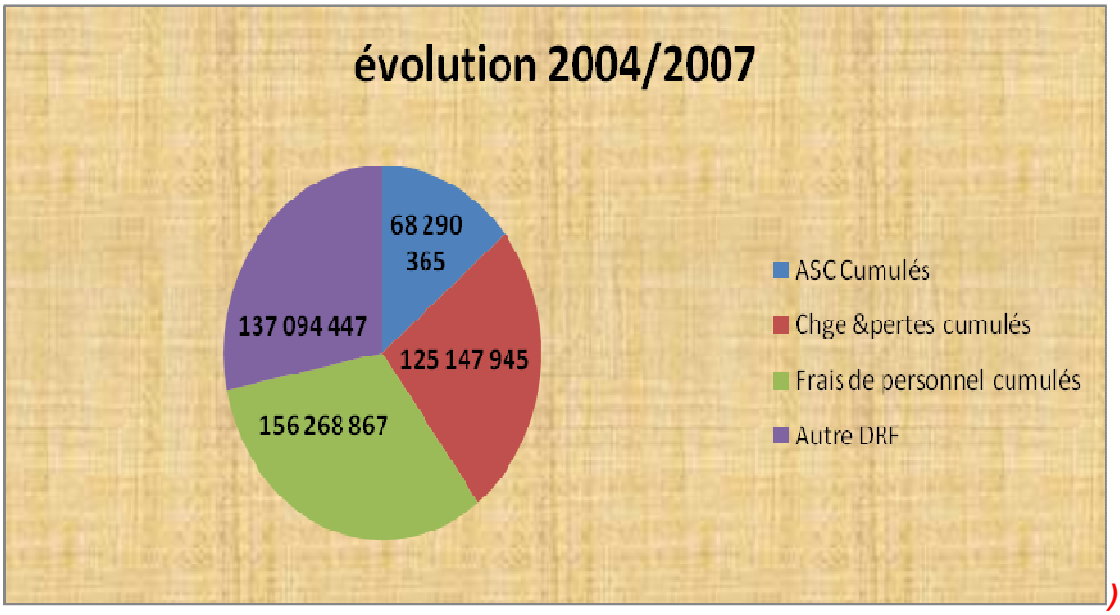
***Figure 3* : évolution des CAC de 2004 à 2007**



2) Les dépenses de fonctionnement

Elles ont évoluées de 46,92% sur la période 2004-2007. Les postes responsables de cette évolution sont les frais de personnel, les autres charges et pertes diverses et les autres services consommés.

***Figure 4* : composition des dépenses réelles de fonctionnement (DRF)**



)

a) Les frais de personnel

Ils ont connu une évolution de 49,80% sur la période 2004-2007. Concernant l'exercice 2007, les frais de personnel représentent 28,53% des DRF. Cette augmentation des charges de personnel par rapport à 2006 est relative à la forte augmentation en valeur de 10 132 303 FCFA du poste 'autre frais de personnel'. Sa masse salariale temporaire a augmenté en 2006 (14 996 801 FCFA) par rapport à 2005 (11 433 911 FCFA).

b) Les autres DRF

En 2007, les charges 'autres services consommés' de la commune de Belabo ont pratiquement doublé. Cette augmentation est la conséquence de l'augmentation des frais de réception et de représentation. L'évolution de cette charge est comme suit :

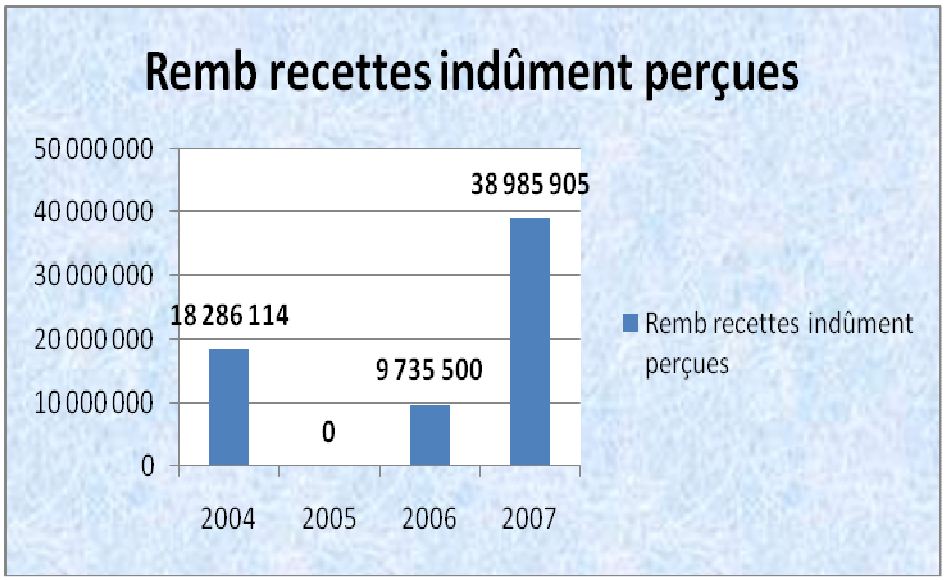
- En 2004, elle est 12 201 435 FCFA
- En 2005, elle est 12 392 800 FCFA
- En 2006, elle est 4 894 920 FCFA
- En 2007, elle est 7 869 275 FCFA

Concernant les charges 'matières et fournitures consommées', elles ont progressé de 60,88% sur les quatre exercices étudiées.

c) Les charges et pertes diverses

Ces charges 31,96% des dépenses de fonctionnement de l'exercice 2007. Elles ont augmenté de 45 294 363 FCFA par rapport à 2006, soit 70,55% en valeur relative. Cette forte augmentation est relative au remboursement des recettes indûment perçues par la commune, on passe de 9 735 500 FCFA en 2006 à 38 985 905 FCFA en 2007.

***Figure 5* : remboursements des impôts indûment perçues**



En matière d'investissement, la principale recette est les subventions d'équipement reçues par la commune. Ces investissements sont majoritairement financés par l'autofinancement de la

commune, mais en 2007, cet autofinancement n'a pas pu financer les investissements et, la commune n'ayant pas reçu de subvention d'équipement s'est vu réalisé un résultat négatif.

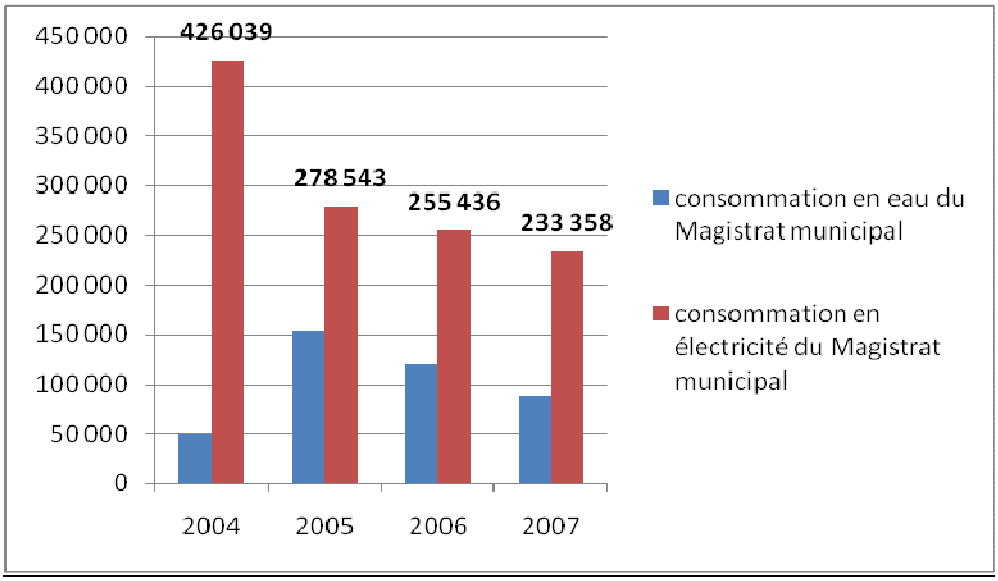
III- MARGES DE MANŒUVRES OU PROPOSITIONS

Au regard des comptes administratifs, la commune a réalisé des résultats définitif positifs sur toute la période analysée.

La commune dispose de certaines marges de manœuvre au niveau de sa section fonctionnement :

- Marge de manœuvre au niveau des services consommés, la commune peut réduire les charges de ce poste en allouant moins de recette au financement des réceptions.
- Marge de manœuvre au niveau des matières et fournitures consommées, elle est possible sur les charges relatives à la consommation en eau et en électricité du magistrat municipal.

***Figure 6* : évolution des charges en eau et en électricité d magistrat municipal**



CONCLUSION

La situation financière de la commune de Belabo n'est pas très alarmante. Mais au regard de l'évolution dégressif de son autofinancement, la commune devrait contrôler davantage ses dépenses de fonctionnement, en allouant moins de fonds pour l'organisation des réceptions. La commune devrait également créer des services annexes susceptibles de renforcer ses recettes d'investissements. Car utiliser principalement son autofinancement pour financer ses investissements n'est pas toujours sécurisant. Cet autofinancement étant insuffisant en 2007 et avec une faiblesse des recettes d'investissement, la commune s'est vu réalisé un résultat négatif.

ANNEXES

Annexe 1 : compte administratif section fonctionnement + histogramme d'évolution en valeur des recettes et dépenses de fonctionnement

Annexe 2 : compte administratif section fonctionnement + histogramme d'évolution en valeur des recettes et dépenses d'investissement

Annexe 3 : tableau d'analyse des flux financiers

Annexe 4 : tableau d'analyse des postes stratégiques

ANNEXE 1

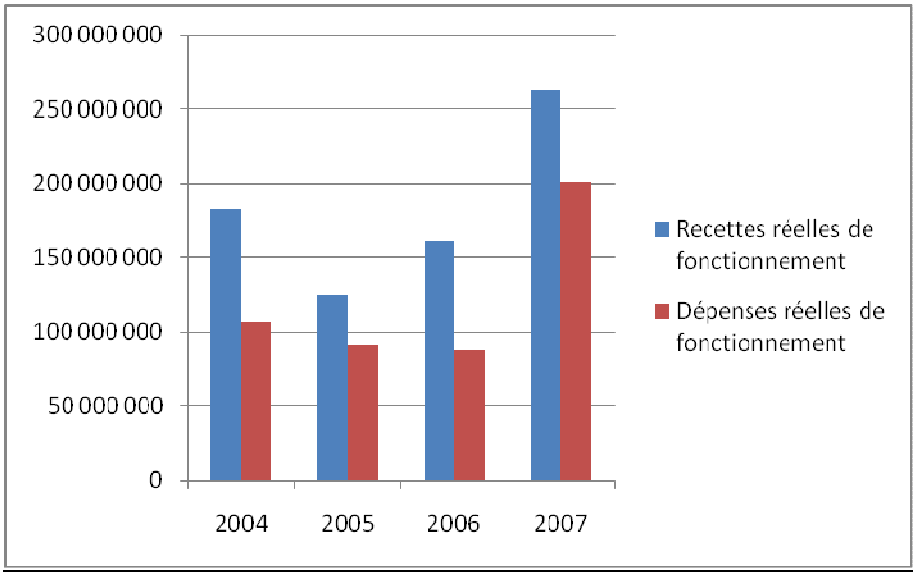
1- RECETTES DE FONCTIONNEMENT BELABO

libellés	2004	2005	2006	2007
Réserves affectées au fonctionnement (1)	5 782 521	0	4 228 165	10 000 000
Recettes fiscales	**112 917 253**	**85 637 698**	**124 093 032**	**220 815 129**
Centimes additionnels communaux	**57 717 272**	**27 517 609**	**27 509 814**	**31 521 904**
Taxes communales directes	587 275	128 085	224 341	730 451
Taxes communales indirectes	8 355 455	8 907 759	5 871 591	5 050 809
Exploit du domaine et services communaux	**3 313 708**	**3 281 558**	**3 253 438**	**4 567 978**
Ristournes et redevances consenties/Etat	0	0	0	0
Produits financiers	0	0	0	0
Subventions de fonctionnement reçues	0	0	0	0
Transfert reçus de l'Etat	0	0	0	0
Autres produits et profits divers	0	70 000	0	9 000
Reprises sur amortissement	0	0	0	0
Total de recettes de fonctionnement (2)	188 673 484	125 542 709	165 180 381	272 695 271
Total recettes réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**182 890 963**	**125 542 709**	**160 952 216**	**262 695 271**

2- DEPENSES DE FONCTIONNEMENT BELABO

libellés	2004	2005	2006	2007
Matières et fournitures consommées	21 463 036	14 163 835	15 301 128	54 858 059
Transports consommés	5 133 140	4 062 430	4 484 416	2 920 000
Autres services consommés	**18 549 060**	**18 346 752**	**10 568 574**	**20 825 979**
Frais de personnel	**28 762 782**	**32 857 419**	**37 347 388**	**57 301 278**
Impôts et taxes	0	0	0	0
Frais financiers	0	0	0	0
Subventions versées	7 242 045	4 691 700	944 658	250 000
Transferts versés	480 000	400 000	200 000	500 000
Autres charges et pertes diverses	**24 988 855**	**17 054 685**	**18 905 021**	**64 199 384**
Dotation aux amortissements et provision (1)	0	0	0	0
Total dépenses de fonctionnement (2)	**106 618 918**	**91 576 821**	**87 751 185**	**200 854 700**

3- EVOLUTION DES RRF et DRF de 2004-2007



ANNEXE 2

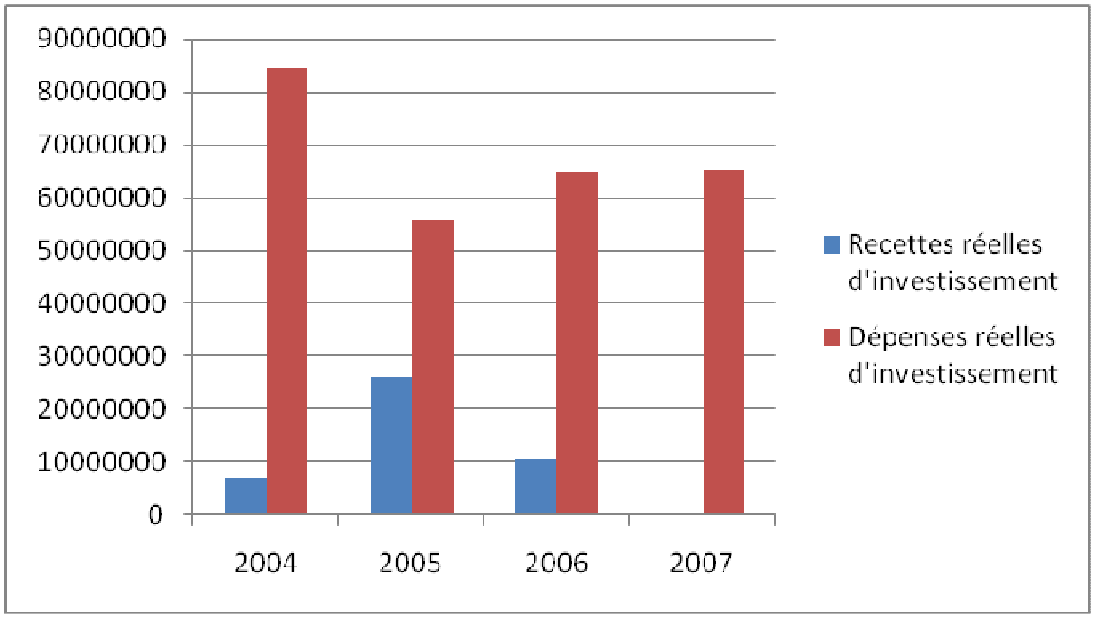
RECETTES D'INVESTISSEMENT BELABO

libellés	2004	2005	2006	2007
Fonds de dotation	0	0	0	0
Réserves (1)	0	0	15 000 000	24 309 081
Cessions d'immobilisation	0	0	0	0
Subventions d'équipement reçues	6 657 447	25 919 813	10 705 040	0
Emprunts à LMT	0	0	0	0
Autres dettes à LMT	0	0	0	0
remboursement prêts et autres créances à LMT	0	0	0	0
Amortissements des immobilisations (2)	0	0	0	0
Production immobilisées	0	0	0	0
Total de recettes d'investissement (3)	6 657 447	25 919 813	25 705 040	24 309 081
Total recettes réelles d'investissement [3-1-2]	**6 657 447**	**25 919 813**	**10 705 040**	**0**

DEPENSES D'INVESTISSEMENT BELABO

libellés	2004	2005	2006	2007
Remboursement de dettes à LMT	12 749 230	4 661 328	0	0
Remboursement des autres dettes à LMT	0	702 277	29 374 498	21 514 724
Remboursement des dettes à LMT résultat d'engagements donnés par la commune	0	0	0	0
Dépenses en capital ou d'investissement (terrains)	5 517 831	0	3 413 005	2 486 670
Autres immobilisations corporelles	48 315 430	35 478 840	18 232 601	6 651 307
Aménagement et agencements	0	0	0	0
Matériels et mobiliers	17 773 694	14 811 091	13 576 886	34 598 270
Autres créances à LMT	0	0	0	0
Participations et affectations	0	0	0	0
Total dépenses d'investissement (2)	84 356 185	55 653 536	64 596 990	65 250 971
Total dépenses réelles d'investissement []	**84 356 185**	**55 653 536**	**64 596 990**	**65 250 971**

3- **EVOLUTION *DES* RRI et DRI de 2004-2007**



ANNEXE 3

Tableau de flux BELABO

libellés	2004	2005	2006	2007
Recettes réelles de fonctionnement	182 890 963	125 542 709	160 952 216	262 695 271
Dépenses réelles de fonctionnement	106 618 918	91 576 821	87 751 185	200 854 700
Epargne brute (CAF Brute)	**91 576 821**	**33 965 888**	**73 201 031**	**61 840 571**
Frais financier	0	0	0	0
Epargne de gestion	**91 576 821**	**33 965 888**	**73 201 031**	**61 840 571**
Frais financier	0	0	0	0
remboursement en capital	12 749 230	5 363 605	29 374 498	21 514 724
Epargne nette (autofinancement)	**78 827 591**	**28 602 283**	**43 826 533**	**40 325 847**
section investissement				
Recettes réelles d'investissement	6 657 447	25 919 813	10 705 040	0
Dépenses réelles d'investissement hors remboursement en capital	71 606 955	50 289 931	35 222 492	43 736 247
Epargne nette (autofinancement)	78 827 591	28 602 283	43 826 533	40 325 847
Besoin net de financement (BNF)	**-13 878 083**	**-4 232 165**	**-19 309 081**	**3 410 400**
Emprunt	0	0	0	0
Résultat de l'exercice *ou variation du fonds de roulement (BNF - emprunts)*	**-13 878 083**	**-4 232 165**	**-19 309 081**	**3 410 400**
réserves affectées dans les sections	5 782 521	0	19 228 165	34 309 081
Résultat définitif de l'exercice (n-1 et n)	**19 660 604**	**4 232 165**	**38 537 246**	**30 898 681**

ANNEXE 4

CONTRIBUTION DES POSTES DANS LES RRF ET LES DRF

libellés	2004	2005	2006	2007
Autres services consommés/DRF	17,40%	20,03%	12,04%	10,37%
Frais de personnel/DRF	26,98%	35,88%	42,56%	28,53%
autres charges et pertes diverses/DRF	23,44%			31,96%
Centimes additionnels communaux/RRF				
Recettes fiscales/RRF				

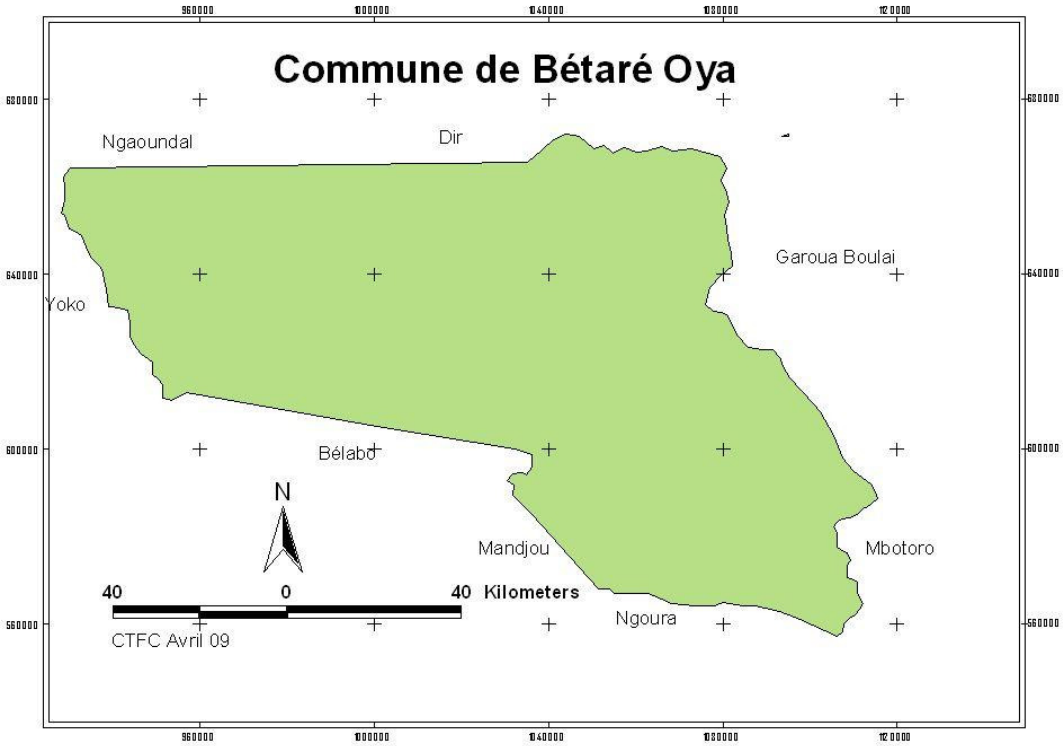
RRF : recettes réelles de fonctionnement. DRF : dépenses réelles de fonctionnement

TABLEAUX D'évolution des postes de la section fonctionnement

Evolution	2005/2004	2006/2005	2007/2006	2007/2004
recettes réelles de fonctionnement	-45,68%	22,00%	38,73%	30,38%
dépenses réelles de fonctionnement	-16,43%	4,36%	56,31%	46,92%
Autres services consommés	-1,10%	-73,59%	49,25%	10,93%
Frais de personnel	12,46%	12,02%	34,82%	49,80%
autres charges et pertes diverses	46,52%	9,79%	70,55%	61,08%
Subventions versées	-54,36%	-396,66%	-277,86%	2796,81%
Centimes additionnels communaux	-109,75%	0,02%	12,73%	-83,10%
Exploit du domaine et services communaux	0,98%	-0,86%	28,78%	27,46%
recettes fiscales	-31,85%	31%	43,80%	48,86%

COMMUNE de betare oya

A- Présentation de la commune



Population en 2007	Superficie km2	RFA 2000 - 2008 FCFA	CAC 2003 -2008 FCFA	Niveau Endettement 2007 FCFA
27 702	14 000	75 062 500	271 450 310	0
Source: FEICOM.				

B- Analyse de la situation financière de la commune

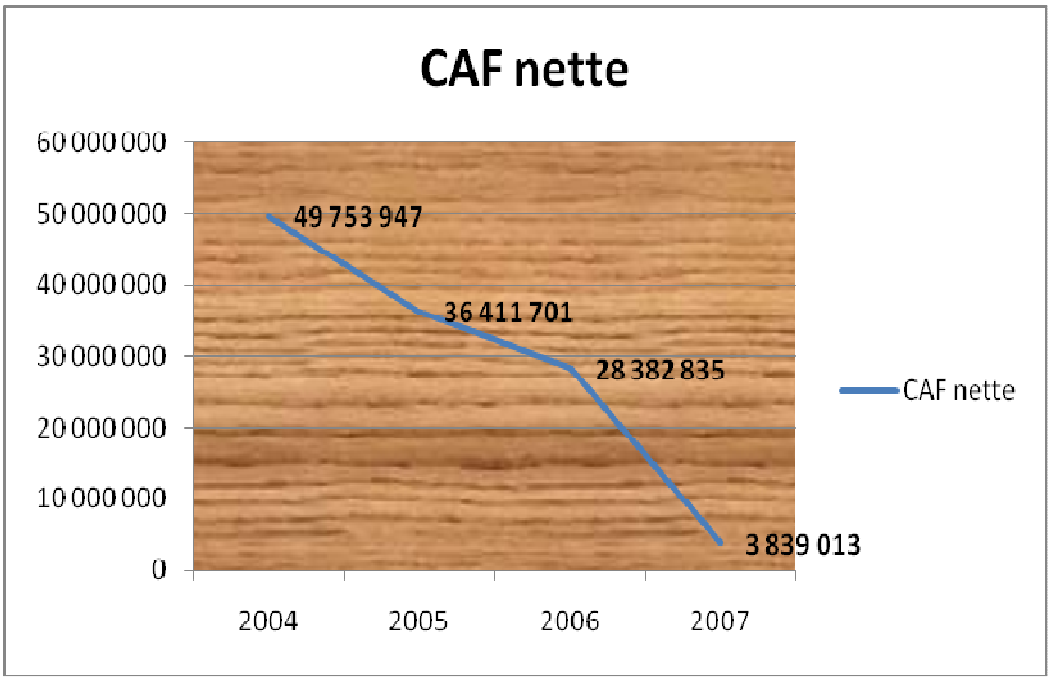
I- <u>analyse du tableau de flux financiers</u> *(voir annexe 3)*

Sur les quatre années étudiées, la commune de Bétaré Oya a généré des recettes de fonctionnements de 255 645 319 FCFA contre 128 906 981 FCFA de dépenses. La commune arrive à faire face à ses charges courantes au point de dégager un autofinancement positif sur toute la période étudiée.

Cet autofinancement décroît au fil du temps d'où l'effet ciseau observé. Cet effet est relatif à l'incapacité de la commune à pouvoir maitriser ses charges de fonctionnement.

D'après le tableau de flux 2007, on observe une forte baisse des recettes de fonctionnement par rapport à 2006. Cette baisse de 38,74% est relative la non perception de la RFA et la diminution des CAC.

Figure 1 : évolution de la CAF nette



Le taux d'autofinancement de la commune de Bétaré Oya décroit au fil du temps, la commune finance de moins en moins ses projets d'investissement par les fonds propres de l'exercice. Pour le faire, elle puise dans ses réserves. Compte tenu de la faiblesse des recettes de fonctionnement, seuls 9,30% ont permis de financer les projets d'investissement.

libellés	2004	2005	2006	2007
taux d'autofinancement = épargne brute/RRF	69,80%	56,09%	47,57%	9,30%

Concernant les résultats propres de chaque exercice, ils ont été respectivement :

- négatif de 27 251 164 FCFA en 2004 ;
- positif de 642 776 FCFA en 2005 ;
- positif de 6 703 050 FCFA en 2006 ;
- négatif de 9 417 377 FCFA en 2007.

La baisse du résultat en 2007 trouve son explication dans la baisse des CAC, le remboursement de la dette de 450 000FCFA et la non perception de la RFA.

II- analyse Des postes stratégiques *(voir annexe 4)*

Elle passe par l'analyse des postes relatifs à la formation des recettes de fonctionnement (1) et des dépenses de fonctionnement (2).

1) Les recettes de fonctionnement

Sur la période analysée, les recettes réelles de fonctionnement de la commune ont baissé de 63,99%. Cette baisse est relative à la forte baisse des recettes fiscales et des CAC. Les CAC et les recettes fiscales cumulées représentent respectivement 47,25% et 44,09% des recettes réelles de fonctionnement cumulées sur toute la période étudiée.

a) Les CAC

Sur toute la période étudiée, la commune a perçu les CAC d'une valeur globale de 120 799 586 FCFA, soit une évolution de 22,82%. Le montant des CAC perçus par la commune de Bétaré Oya en 2007 ont subi une baisse de 42% par rapport à 2006.

b) Les recettes fiscales

Les recettes fiscales perçues par la commune en 2007 sont très faibles. Elles ont subies une baisse de 398,33% sur la période 2004/2007. Cette baisse drastique trouve son explication dans l'incivisme des contribuables en matière de fiscalité et la non perception de la RFA en 2006 et 2007. La RFA représente près de 85% des recettes fiscales.

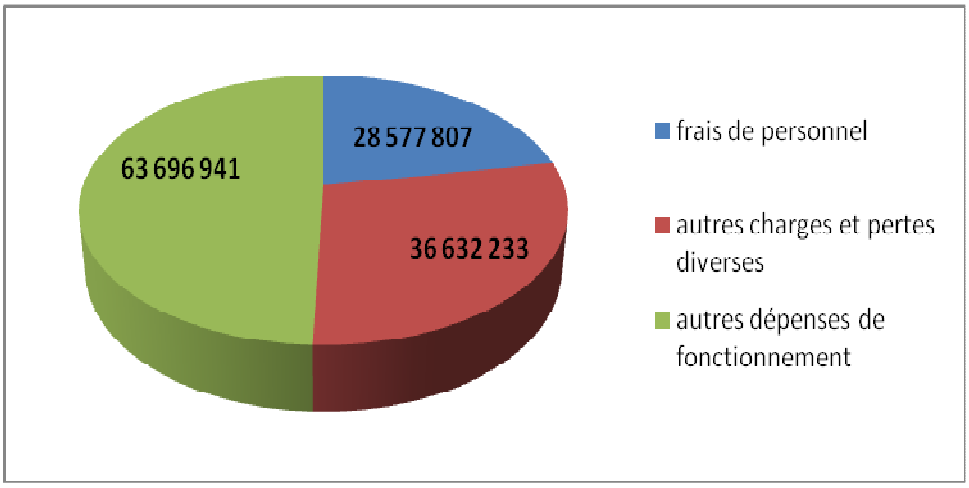
c) Les autres recettes de fonctionnement

Les produits de l'exploitation du domaine et des services de la commune ont une évolution dégressive soit 209,58% en valeur relative sur la période 2004/2007. Cette forte baisse pourrait s'expliquer par le mauvais état des immeubles mis en location par la commune.

2) Les dépenses de fonctionnement

Les frais de personnels et les autres charges et diverses, constituent les principales dépenses de fonctionnement de la commune de Bétaré Oya.

***Figure 2* : composition des dépenses réelles de fonctionnement (DRF)**



a) Les frais de personnel (FP)

D'après le compte administratif 2007, ces charges incompressibles représentent 21,74% des charges de fonctionnement. La commune ne maîtrise pas encore l'évolution de ses charges obligatoires. La part consommée des recettes de fonctionnement consommée par cette charge augmente dans le temps. Elle est passée de 7,69 % en 2004 à 19,72% en 2007.

libellés	2004	2005	2006	2007
Dépenses incompressibles (FP/DRF)	25,45%	19,17 %	23,22 %	21,74%
Part des recettes consommées par les dépenses obligatoires (FP/RRF)	7,69%	8,42%	12,17 %	19,72%

b) Les autres dépenses de fonctionnement

Le poste 'autres charges et pertes diverses' a augmenté de 46,23%. sur la période étudié. Cette baisse traduit l'incapacité de la commune à maîtriser l'évolution de cette dépense dans le temps. L'évolution en valeur relative de ce poste est résumée dans le tableau suivant :

libellés	2004	2005	2006	2007
Autres charges et pertes diverses	17,31%	21,70 %	28,80 %	32,19%

Concernant le 'transport consommé', on observe une stabilité de ce postes de dépense à 2 500 000FCFA.

Au regard de la section investissement, la commune n'a aucune ressource générée par les activités de cette section. Le taux d'investissement qui se situe à 32,78% sur la période 2005 à 2007, reste très faible. Ce qui démontre que la commune de Bétaré Oya dépense plus en fonctionnement qu'en investissement. Et qui plus est la totalité de ses projets d'investissement est financée par les recettes de sa section de fonctionnement.

CONCLUSION

.

La situation financière de la commune de Bétaré Oya n'est pas très alarmante, cependant le déficit obtenu en 2007 ne laisse pas un bon présage pour l'avenir. La commune n'a pas su maîtriser ses dépenses de fonctionnement qui on augmenté de 183% sur la période.

D'autre part, les choix d'investissement de la commune n'a pas permis sur la période de générer de recettes. Ces facteurs combinés à la baisse des RFA et l'évolution en dents de scie des CAC ont entamé le crédit de la commune.

La situation n'est pas en passe de s'améliorer puisqu'il faut prévoir pour 2009-2010 des baisses aux titres des principales recettes que sont les RFA (baisse de 50%) et des CAC (20%).

La commune de Bétaré Oya devrait inverser la tendance en ce qui concerne ses dépenses. Cela passe par une maîtrise des frais de personnel, en ayant recours à une combinaison main d'œuvre permanente - main d'œuvre temporaire. Il serait tout aussi nécessaire de procéder à l'avenir à des investissements dont la rentabilité soit un des facteurs de prise de décision.

Une diversification en matière d'exploitation du domaine forestier reste une piste à explorer ici comme ailleurs. Ce qui passe par des investissements en aménagement d'une partie du domaine, pour y développer des activités touristiques.

ANNEXES

Annexe 1 : compte administratif section fonctionnement + histogramme d'évolution en valeur des recettes et dépenses de fonctionnement

Annexe 2 : compte administratif section fonctionnement + histogramme d'évolution en valeur des recettes et dépenses d'investissement

Annexe 3 : tableau d'analyse des flux financiers

ANNEXE 1

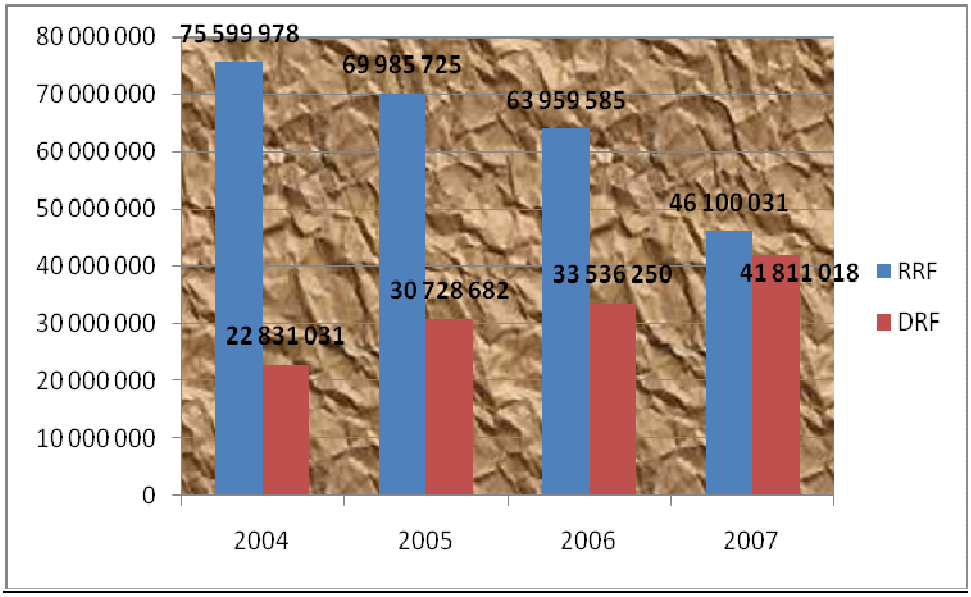
1- RECETTES DE FONCTIONNEMENT BETARE OYA

libellés	2004	2005	2006	2007
Réserves affectées au fonctionnement (1)	0	4 366 905	0	10 344 681
Recettes fiscales	44 399 328	48 185 990	11 210 295	8 909 595
Centimes additionnels communaux	**25 716 250**	**14 450 000**	**47 313 000**	**33 320 336**
Taxes communales directes	0	0	709 840	219 800
Taxes communales indirectes	1 102 950	3 279 835	3 346 450	1 841 800
Exploit du domaine et services communaux	**4 218 000**	**1 380 300**	**1 161 000**	**1 362 500**
Ristournes et redevances consenties/Etat	**0**	**2 650 000**	0	**400 000**
Produits financiers	0	0	0	0
Subventions de fonctionnement reçues	0	39 600	0	0
Transfert reçus de l'Etat	0	0	0	0
Autres produits et profits divers	163 450	0	219 000	46 000
Reprises sur amortissement	0	0	0	
Total de recettes de fonctionnement (2)	75 599 978	74 352 630	63 959 585	56 444 712
Total recettes réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**75 599 978**	**69 985 725**	**63 959 585**	**46 100 031**

2- DEPENSES DE FONCTIONNEMENT BETARE OYA

libellés	2004	2005	2006	2007
Matières et fournitures consommées	5 192 511	5 430 312	3 502 260	6 976 435
Transports consommés	2 559 800	1 862 640	2 183 000	2 459 500
Autres services consommés	2 297 802	8 319 321	7 861 430	8 093 930
Frais de personnel	**5 810 518**	**5 891 691**	**7 786 165**	**9 089 433**
Impôts et taxes	80 000	154 000	16 000	100 000
Frais financiers		0	0	0
Subventions versées	**350 000**	**770 000**	**1 363 000**	**2 650 000**
Transferts versés	200 000	350 000	275 000	650 000
Autres charges et pertes diverses	**6 340 400**	**7 950 718**	**10 549 395**	**11 791 720**
Dotation aux amortissements et provision (1)	0	0	0	0
Total dépenses de fonctionnement (2)	22 831 031	30 728 682	33 536 250	41 811 018
Total dépenses réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**22 831 031**	**30 728 682**	**33 536 250**	**41 811 018**

3- EVOLUTION DES RRF ET DRF DE 2004-2007



ANNEXE 2

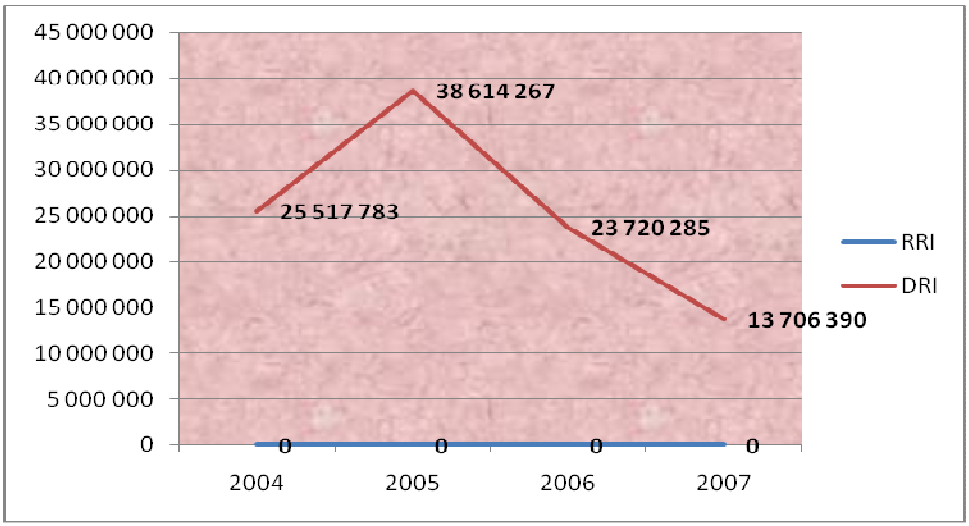
1- RECETTES D'INVESTISSEMENT BETARE OYA

libellés	2004	2005	2006	2007
Fonds de dotation	0	0	0	0
Réserves	0	8 000 000	0	13 703 050
Cessions d'immobilisation	0	0	0	0
Subventions d'équipement reçues	0	0	0	0
Emprunts à LMT	0	0	0	0
Autres dettes à LMT	0	0	0	0
remboursement prêts et autres créances à LMT	0	0	0	0
Amortissements des immobilisations	0	0	0	0
Production immobilisées	0	0	0	0
Total de recettes d'investissement	**0**	8 000 000	0	13 703 050
Total de recettes REELLES d'investissement	**0**	**0**	**0**	**0**

2- DEPENSES D'INVESTISSEMENT BETARE OYA

libellés	2004	2005	2006	2007
Remboursement de dettes à LMT	0	400 000	1 000 000	450 000
Remboursement des autres dettes à LMT	715 000	0	40 500	0
Remboursement des dettes à LMT résultat d'engagement donné par la commune	2 300 000	2 454 342	1 000 000	0
Dépenses en capital ou d'investissement (terrains)	0	0	0	0
Autres immobilisations corporelles	19 038 872	32 003 400	15 825 000	6 500 000
Aménagement et agencements	0	0	3 125 700	1 360 390
Matériels et mobiliers	3 463 911	3 756 525		5 396 000
Autres créances à LMT	0	0	2 729 085	0
Participations et affectations	0	0	0	0
Total dépenses réelles d'investissement []	25 517 783	38 614 267	23 720 285	13 706 390

3- EVOLUTION DES RRI ET DRI DE 2004-2007


45 000 000
40 000 000
35 000 000
30 000 000
25 000 000
20 000 000
15 000 000
10 000 000
5 000 000
0
38 614 267
25 517 783
23 720 285
13 706 390
0
0
0
0
2004
2005
2006
2007
RRI
DRI

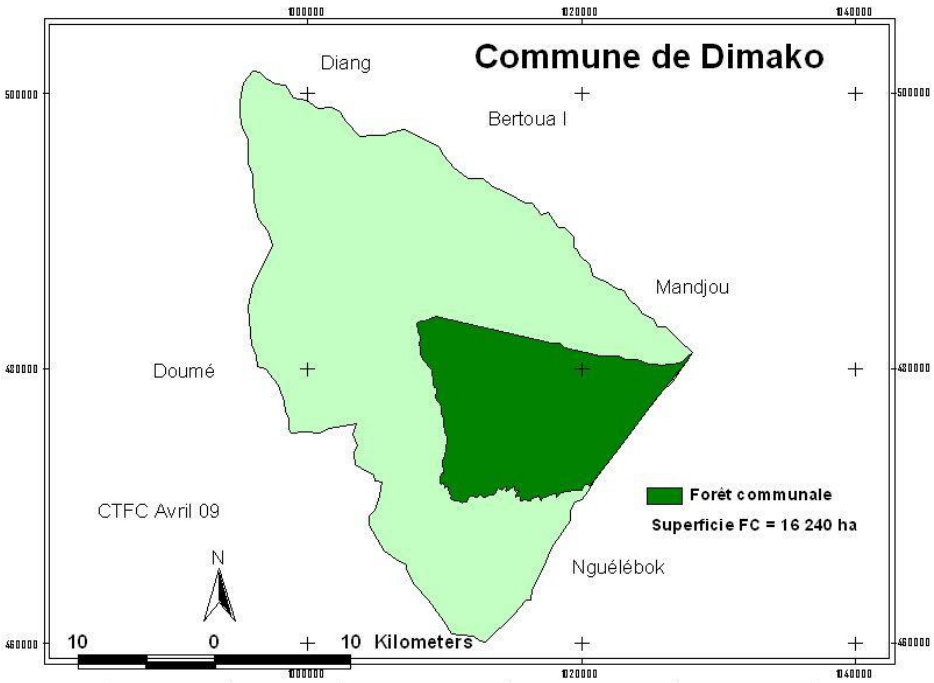
ANNEXE 3

TABLEAU D'ANALYSE DE FLUX BETARE OYA

libellés	2004	2005	2006	2007
Recettes réelles de fonctionnement	75 599 978	69 985 725	63 959 585	46 100 031
Dépenses réelles de fonctionnement	22 831 031	30 728 682	33 536 250	41 811 018
Epargne brute (CAF brute)	**52 768 947**	**39 257 043**	**30 423 335**	**4 289 013**
Frais financier	0	0	0	0
Epargne de gestion	**52 768 947**	**39 257 043**	**30 423 335**	**4 289 013**
Frais financier	0	0	0	0
remboursement en capital	3 015 000	2 845 342	2 040 500	450 000
Epargne nette (autofinancement)	**49 753 947**	**36 411 701**	**28 382 835**	**3 839 013**
section investissement				
Recettes réelles d'investissement	0	0	0	0
Dépenses réelles d'investissement (hors remb en ktal)	22 502 783	35 768 925	21 679 785	13 256 390
Epargne nette (autofinancement)	49 753 947	36 411 701	28 382 835	3 839 013
Besoin net de financement (BNF)	**-27 251 164**	**-642 776**	**-6 703 050**	**9 417 377**
Emprunt	0	0	0	0
Résultat de l'exercice *ou variation du fonds de roulement (BNF - emprunts)*	**-27 251 164**	**-642 776**	**-6 703 050**	**9 417 377**
réserves affectées dans les sections	0	12 366 905	0	24 047 731
Reserve non affectée	0	14 884 259	15 527 035	0
Résultat définitif de l'exercice (n-1 et n)	**27 251 164**	**15 527 035**	**22 230 085**	**-9 417 377**

COMMUNE de dimako

A- Présentation de la commune



Population en 2007	Superficie km2	RFA 2000 - 2008 FCFA	CAC 2003 -2008 FCFA	Niveau Endettement 2007 FCFA
13 829	750	0	135 509 580	9 640 325
Source donnée population: FEICOM. La Mairie l'évalue à 18 000 hab.				

B- Analyse de la situation financière de la commune

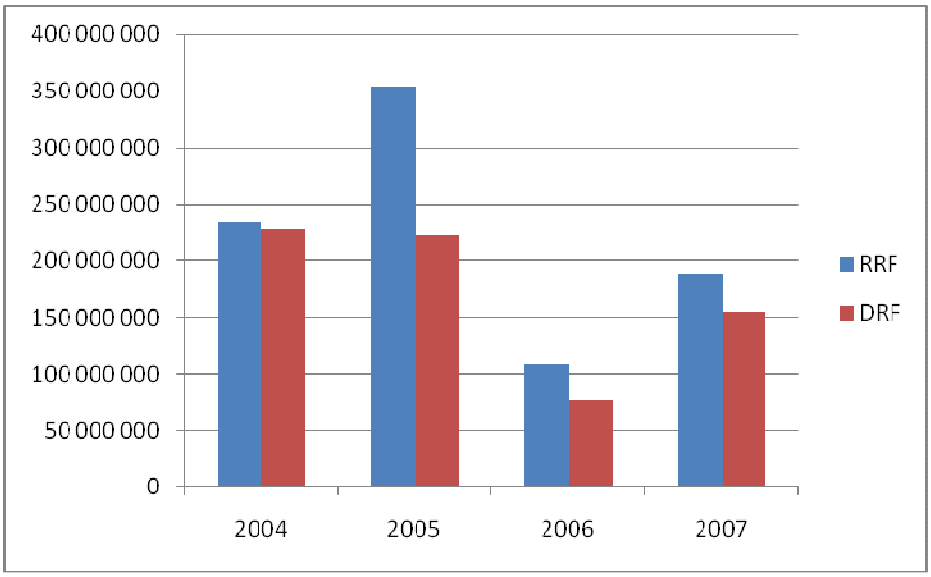
I- analyse du tableau de flux financiers *(voir annexe 3)*

La commune de Dimako dispose d'une capacité d'autofinancement brute positive sur toute la période. La CAF brute est identique à la CAF nette car la commune ne rembourse aucune annuité relative à ses emprunts. Cette CAF nette a subie une forte augmentation au cours de l'exercice 2005 soit 96,38% par rapport à 2004. L'élément explicatif de cette augmentation sur la période 2004-2005 est la recette relative à l'exploitation du domaine qui passe de 181 657 808 FCFA en 2004 à 347 657 854 FCFA en 2005 soit une évolution de 47,75%. En 2006, la commune a vu son autofinancement décroître au point où, elle a dû recourir à l'emprunt (10 991 587 FCFA) pour financer

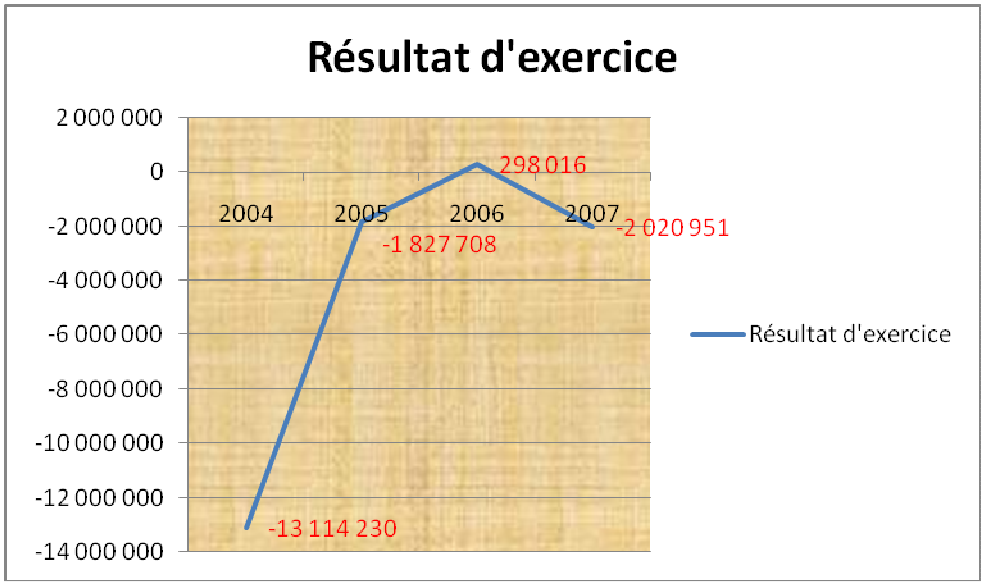
une partie de ses investissements. Cette diminution de 2006 résulte de la baisse drastique de plus de 259 000 000 FCFA des recettes issues de l'exploitation du domaine.

D'après le tableau des flux, l'épargne de gestion de la commune décroît au fil du temps, traduisant ainsi un effet ciseau. Cet effet ciseau explique le fait que les dépenses de fonctionnement de la commune évoluent à un rythme plus rapide que celui des recettes de fonctionnement. Donc la commune ne parvient pas à maîtriser ses dépenses de fonctionnement.

Figure1 : évolution des recettes et dépenses de fonctionnement



Concernant les résultats propres à chaque exercice, seul le résultat de l'exercice 2006 a été positif de 298 016 FCFA, les exercices 2004, 2005 et 2007 ont enregistré des résultats négatifs respectifs de 13 114 230 FCFA, 1 827 708 FCFA et 1 692 935 FCFA. L'année 2004 est celle la plus déficitaire de la commune.



Cependant les résultats définitifs de la commune sont positifs au cours des trois dernières années (2005-2007) et négatif au cours de l'année 2004. Ces résultats positifs sont relatifs aux réserves affectées dans les différentes sections du compte administratif de la commune.

II- analyse Des postes stratégiques *(voir annexe 4)*

Elle passe par l'analyse des postes relatifs à la formation des recettes de fonctionnement (1) et des dépenses de fonctionnement (2).

1) Les recettes de fonctionnement

Elles ont connu une diminution de 23,91% sur la période 2004/2007. Les recettes issues de l'exploitation du domaine et les centimes additionnels communaux constituent les principaux postes responsables de son évolution.

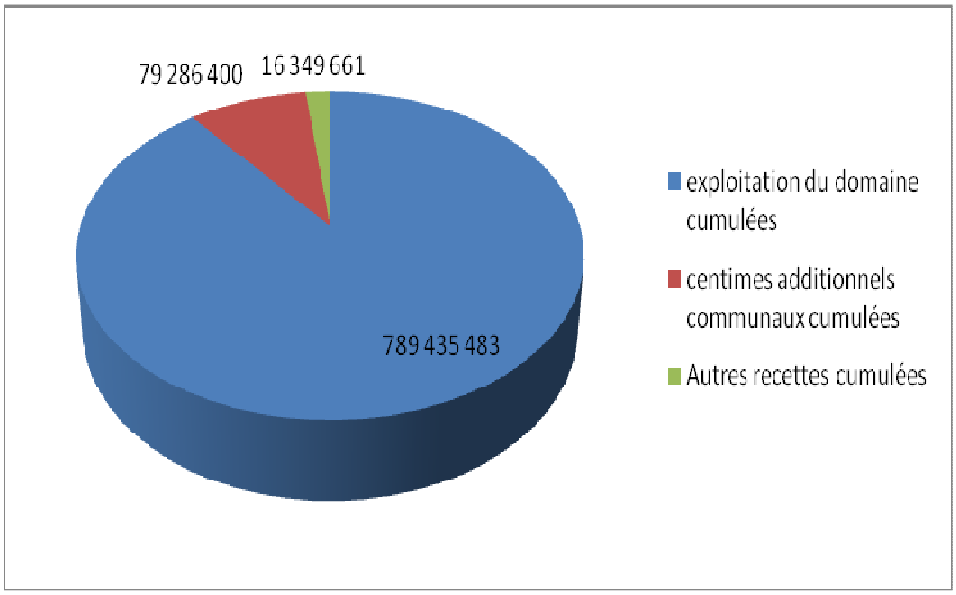
La fiscalité ne rapporte pas assez dans cette commune, elle a connu une diminution de 348,79% au cours des quatre exercices étudiés. Cette baisse s'explique que la commune de Dimako ne perçoit pas de RFA (qui est l'une des recettes principales des communes de l'Est). La somme de 2300000 FCFA perçu en 2004, représentait les coupes de bois dans la forêt communale.

Concernant l'endettement de la commune, elle a eu à recourir à l'emprunt auprès du Féicom pour réaliser les projets suivants :

- Achat d'un camion benne
- Achat d'une pick up
- Travaux de rénovation de l'hôtel de ville

Par contre les recettes issues de l'exploitation du domaine représentent à elles seules plus de 70% des recettes réelles de fonctionnement.

Figure2 : éléments constitutifs des RRF cumulées sur 2004-2007



a) Les produits de l'exploitation du domaine (forêt communale de Dimako)

Dans la commune de Dimako, les produits issus de l'exploitation du domaine ont subi une baisse de 296,30% en 2006 par rapport à 2005 soit en valeur 52 959 146 FCFA.

Cette forte diminution est relative à la non exploitation de la forêt communale et ce, pour des raisons administratives.

La non exploitation de la forêt communale en 2006, a eu une influence sur :

- Les recettes de fonctionnement qui ont fortement baissé par rapport à 2005, soit 226,75% en valeur relative ;
- Les frais de personnel qui ont baissé de 73,04% par rapport à 2005.

b) Les centimes additionnels communaux (CAC)

Les CAC de la commune de Dimako ont fortement baissé sur la période 2004-2007 soit 215,26%. Ils sont la principale source de remboursement des dettes de la commune. La baisse de cette source de revenu sur la période étudiée trouve son explication dans le remboursement des emprunts de la commune auprès du Féicom. Aujourd'hui et d'après les informations recueillies auprès du Maire, la commune de Dimako s'est acquittée de tous ces engagements auprès de cet organisme étatique.

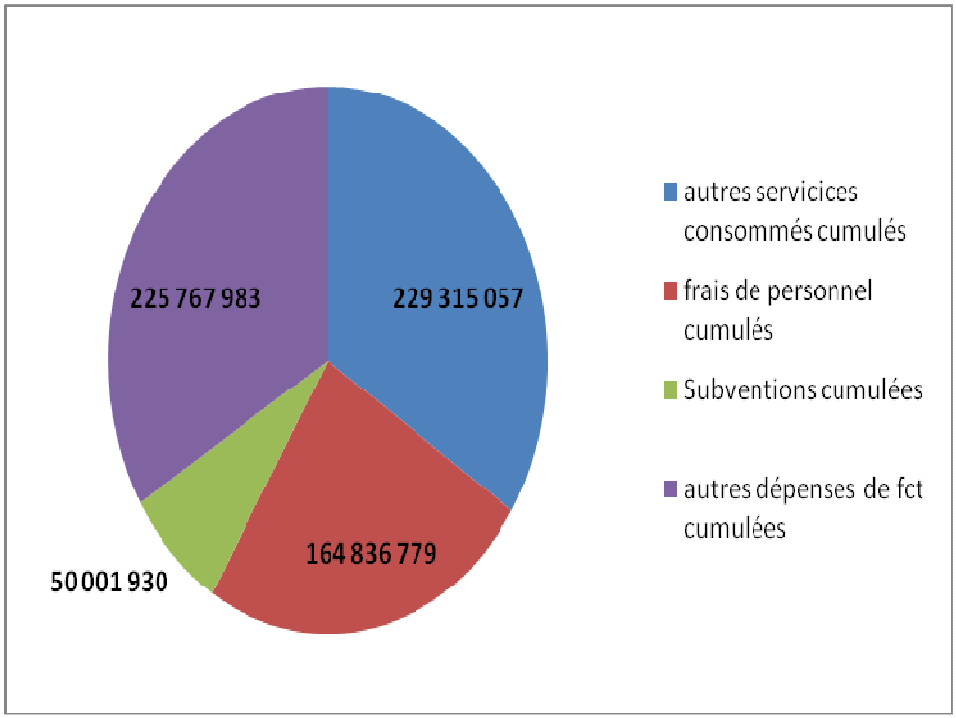
Etat des CAC de la commune de Dimako :

Libellés	2004	2005	2006	2007	2008
CAC versés par le Féicom	23 565 059	17 009 989	25 218 969	26 644 881	20 178 558
CAC perçus par la commune de Dimako	45 315 106	3 274 499	16 323 050	14 373 745	8 776 165

différence = remboursement dette de la commune	21 750 047	-13 735 490	-8 895 919	-12 271 136	-11 402 393

2) Les dépenses de fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement de la commune évoluent plus rapidement que les recettes. La commune Dimako n'arrive pas à maîtriser ses dépenses. Ces dépenses sont constituées majoritairement des services consommées (34,23%) suivi des frais de personnel (24,60%).



a) Autres services consommés

D'après les informations données par les comptes administratifs de la commune de Dimako, les autres services consommés représentent 34,23% des dépenses cumulées. Les éléments relatifs à cette forte représentation sont :

- Les frais de location de véhicules dont le montant cumulé sur 2004 -2007 s'élève à 209 696 145 FCFA. il s'agit en effet de la location des engins pour l'exploitation de la FCD (forêt communale de Dimako). Ces engins sont : un Caterpillar D7G, un chargeur frontal et 528 débardeurs.
- Les frais de réception dont le montant cumulé est de 6 162 900 FCFA

b) Les frais de personnel

Ils ont connu une baisse en valeur de 24 536 230 FCFA en 2006 par rapport à 2005. La baisse du personnel en 2006 est relative à la non exploitation de la FCD. Car il a été mis en arrêt. Comme dans la majorité des communes de la province, la commune de Dimako utilise beaucoup de manœuvres dont l'effectif est fonction des tâches à accomplir.

Ci-dessous, la représentation des frais de personnel dans les dépenses de la commune de Dimako.

libellés	2004	2005	2006	2007
frais de personnel/dépenses réelles de fonctionnement (1)	15,98%	16,41%	47,44%	23,58%
frais de personnel/recettes réelles de fonctionnement (2)	15,65%	10,32%	33,73%	19,39%

c) Les autres dépenses de fonctionnement

Elles représentent 41,17% des dépenses réelles cumulées sur les exercices 2004-2006.

La commune a pu maîtriser l'évolution de ces dépenses sur les années 2005-2006 ; les dépenses des deux années cumulées (33 795 334 FCFA) est très inférieure à celles de 2004 (56 100 214 FCFA).

L'augmentation des autres dépenses de fonctionnement en 2004 est relative aux postes :

- Les subventions versées d'une valeur de 28 877 130FCFA, la commune de Dimako a versé les subventions pour 28 877 130FCFA. d'après les informations recueillies auprès du maire, cette subvention était relative aux bourses octroyées aux élèves et étudiants originaires de la ville de Dimako. La commune favorise ainsi l'éducation des jeunes de la ville.
- Les autres pertes et charges diverses d'une valeur de 26 805 084 FCFA, la commune a eu à offrir des dons d'une valeur de 15 854 945. Il ne s'agit pas d'un don, mais de la côte part (10%) de l'exploitation de la FCD versée à la population

Concernant la section investissement des comptes administratifs, la commune de Dimako ne génère aucunes recettes d'investissement, toutes ses dépenses d'investissement sont financées exclusivement par les recettes de fonctionnement et dans une limite faible par les réserves ou les amortissements. Ces modes de financements de la commune sont insuffisants, car sur les quatre exercices étudiés, la commune n'a dégagé de résultat positif faible qu'en 2006 (298 016 FCFA) et qui plus est en ayant recourt à l'emprunt (10 991 587 FCFA).

En 2007, la commune de Dimako a sollicité le Féicom pour financer deux voyages de coopération à l'étranger d'une valeur globale de 8 500 000 FCFA. Avant 2007, la commune avait un engagement de 1 140 325 FCFA au Féicom, ce qui porte ses engagements à un total de 9 640 325 FCFA.

Tableau des engagements de la commune

Projets financés	Date d'octroi	Montant accordé	Engagement total de

		en FCFA	la commune
Participation au congrès des cités Corée du Sud	24/10/2007	4 500 000	**9 640 325**
Participation du Maire à la FNCOFOR	24/09/2007	4 000 000	
TOTAL		**8 500 000**	

Jusqu'en Mars 2009, l'endettement de la commune de Dimako auprès du Féicom n'a pas baissé, elle est toujours redevable de 9 640 325 FCFA.

III- MARGES DE MANŒUVRES OU PROPOSITIONS

En termes de marge de manœuvre, la commune de Dimako n'en dispose pas assez. Ses recettes fiscales étant très faible, elle ne peut agir que sur deux postes :

- contracter les dépenses relatives aux subventions versées : la commune peut revoir sa politique d'octroi de subvention, en favorisant une fréquence d'octroi tous les deux ans, et en mettant également en place une politique de stage court (deux à trois semaines au plus) pour ces jeunes étudiants (non rémunéré), question de les impliquer dans le fonctionnement de la commune de leur ville. Ces jeunes pourraient apporter leur expertise au développement de la ville.
- contracter les dépenses en frais de personnel : la commune peut favoriser le recrutement d'un personnel temporaire, c'est-à-dire recruter les manœuvres qu'en période de haute activité (exploitation de la FCD). En d'autres termes, elle doit minimiser son personnel permanent en ne retenant que ceux qui sont indispensables pour le fonctionnement de la commune. Elle doit également encourager la polyvalence de ce personnel permanent (quitte à mettre en place des stratégies de motivation, une majoration de 10% d'une prime).

- **Prospective** : On prévoit une baisse de 20% des CAC versés aux collectivités territoriales du Cameroun due à la baisse des activités en 2009 économiques et douanières qui constituent les principales sources des CAC.

Hypothèse 1 : compte tenu de la baisse de 20% des CAC et des engagements de la commune auprès du Féicom, l'exécution du budget 2008 de la commune va poser des problèmes. Il est probable que le compte administratif de cette année soit une fois de plus déficitaire, car les charges de

fonctionnement étant maintenues, les principales recettes (CAC et exploitation du domaine communal) quand à elles vont diminuer.

Hypothèse 2 : si la commune de Dimako parvient néanmoins à rembourser toutes ses dettes auprès du Féicom en 2008, et compte tenu de la crise financière internationale, nous proposons à la commune de revoir impérativement à la baisse les postes de dépenses ci-dessus cités dans l'élaboration de son budget 2009. Ceci aura pour effet de minorer les difficultés qu'elle pourrait rencontrer pour l'exécution de son budget 2009. Nous prévoyons un retour à la normale dans les collectivités territoriales du Cameroun en 2010.

CONCLUSION

La situation financière de la commune de Dimako n'est pas interessante, sur les quatre années étudiées, elle n'a pu dégager de résultat positif et très faible qu'en 2006. Au regard de l'évolution de son autofinancement, la commune ne parvient pas à faire face à ses projets d'investissement. Son taux d'autofinancement décroît au fil du temps.

Intitulé	2004	2005	2006	2007
épargne brute (1)	4 765 137	131 479 273	31 340 728	33 485 357
RRF (2)	233 709 097	354 311 879	108 434 627	188 615 941
taux d'autofinancement [(1)/(2)]	**2,04%**	**37,11%**	**28,90%**	**17,75%**

Les recommandations ci-dessus faites pourraient permettre à la commune de réduire et de rentabiliser en même temps ses dépenses de fonctionnement et dans une certaine mesure de faire face à ses dettes auprès des partenaires.

ANNEXES

Annexe 1 : compte administratif section fonctionnement

Annexe 2 : compte administratif section fonctionnement + histogramme d'évolution en valeur des recettes et dépenses d'investissement

Annexe 3 : tableau d'analyse des flux financiers

Annexe 4 : tableau d'analyse des postes stratégique

ANNEXE 1

1- RECETTES DE FONCTIONNEMENT DIMAKO

libellés	2004	2005	2006	2007
Réserves affectées au fonctionnement (1)	2 792 196	3 756 766	1 924 058	1 924 058
Recettes fiscales	4 901 601	1 587 219	1 603 327	1 092 175
Centimes additionnels communaux	**45 315 106**	**3 274 499**	**16 323 050**	**14 373 745**
Taxes communales directes	0	0	0	0
Taxes communales indirectes	1 828 582	1 782 107	2 681 250	757 200
Exploit du domaine et services communaux	**181 657 808**	**347 657 854**	**87 727 000**	**172 392 821**
Ristournes et redevances consenties/Etat	0	0	0	0
Produits financiers	0	0	100 000	0
Subventions de fonctionnement reçues	0	0	0	0
Transfert reçus de l'Etat	0	0	0	0
Autres produits et profits divers	6 000	10 200	0	0
Reprises sur amortissement	0	0	0	0
Total de recettes de fonctionnement (2)	236 501 293	358 068 645	110 358 685	190 539 999
Total recettes réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**233 709 097**	**354 311 879**	**108 434 627**	**188 615 941**

2- DEPENSES DE FONCTIONNEMENT DIMAKO

libellés	2004	2005	2006	2007
Matières et fournitures consommées	30 533 754	61 000 938	22 163 302	50 024 289
Transports consommés	218 000	266 000	257 996	393 000
Autres services consommés	**91 655 604**	**85 387 049**	**5 860 180**	**46 412 224**
Frais de personnel	**36 575 088**	**58 127 966**	**33 591 736**	**36 541 989**
Impôts et taxes	0	175 000	21 000	25 000
Frais financiers	0	960 000	2 950 000	359 000
Subventions versées	**28 977 130**	**9 394 400**	**6 518 700**	**5 111 700**
Transferts versés	100 000	420 000	0	705 000
Autres charges et pertes diverses	26 805 084	7 101 253	5 730 985	15 558 382
Dotation aux amortissements et provision (1)	14 079 300	2 769 728	13 867 883	13 517 853
Total dépenses de fonctionnement (2)	228 943 960	225 602 334	90 961 782	168 648 437
Total dépenses réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**214 864 660**	**222 832 606**	**77 093 899**	**155 130 584**

ANNEXE 2

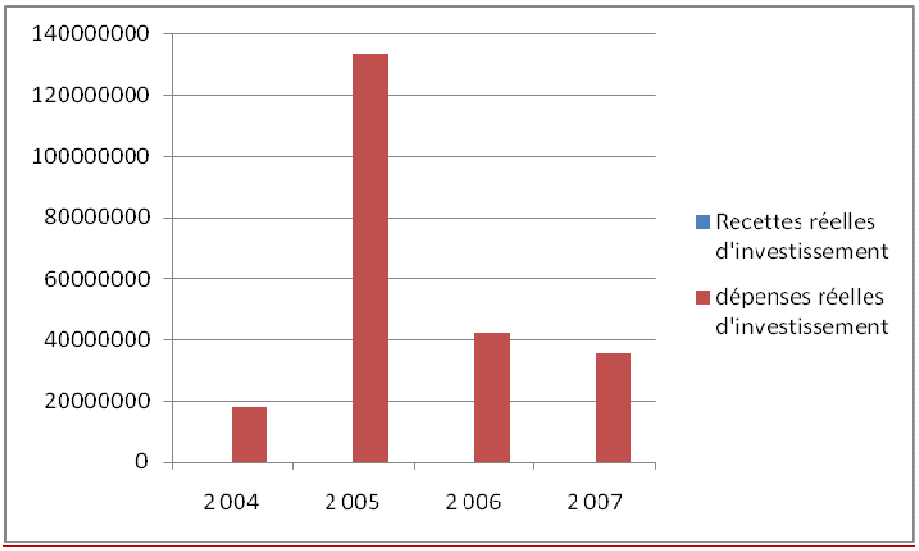
1- RECETTES D'INVESTISSEMENT DIMAKO

libellés	2004	2005	2006	2007
Fonds de dotation	0	0	0	0
Réserves	0	0	0	328 016
Cessions d'immobilisation	0	0	0	0
Subventions d'équipement reçues	0	0	0	0
Emprunts à LMT (1)	0	0	10 991 587	0
Autres dettes à LMT	0	0	0	50 000
remboursement prêts et autres créances à LMT	0	0	0	0
Amortissements des immobilisations (2)	14 079 300	2 769 728	13 867 883	13 517 853
Production immobilisées	0	0	0	0
Total de recettes d'investissement (3)	14 079 300	2 769 728	24 859 470	13 895 869
Total recettes réelles d'investissement [(3)-(1)-(2)]	**0**	**0**	**0**	**50 000**

2- DEPENSES D'INVESTISSEMENT DIMAKO

libellés	2004	2005	2006	2007
Remboursement de dettes à LMT	0	0	0	0
Remboursement des autres dettes à LMT	0	0	0	O
Remb des dettes à LMT résultat d'engagements donnés par la commune	0	0	0	0
Dépenses en capital ou d'investissement (terrains)	4 394 711	12 127 834	11 215 115	14 839 052
Autres immobilisations corporelles	1 994 248	8 135 060	6 692 642	1 731 777
Aménagement et agencements	0	0	0	0
Matériels et mobiliers	11 490 408	112 012 887	24 126 542	18 985 479
Autres créances à LMT	0	1 031 200	0	0
Participations et affectations	0	0	0	0
Total dépenses d'investissement (2)	17 879 367	133 306 981	42 034 299	35 556 308
Total dépenses réelles d'investissement []	**17 879 367**	**133 306 981**	**42 034 299**	**35 556 308**

3- EVOLUTION DES RRI ET DRI DE 2004-2007


140000000
120000000
100000000
80000000
60000000
40000000
20000000
0
2004
2005
2006
2007
Recettes réelles d'investissement
dépenses réelles d'investissement

ANNEXE 3

TABLEAU DE FLUX FINANCIERS

libellés	2004	2005	2006	2007
Recettes réelles de fonctionnement	233 709 097	354 311 879	108 434 627	188 615 941
Dépenses réelles de fonctionnement	228 943 960	222 832 606	77 093 899	155 130 584
Epargne brute (CAF brute)	**4 765 137**	**131 479 273**	**31 340 728**	**33 485 357**
Frais financier	0	960 000	2 950 000	359 000
Epargne de gestion	**4 765 137**	**132 439 273**	**34 290 728**	**33 844 357**
Frais financier	0	960 000	2 950 000	359 000
remboursement en capital	0	0	0	0
Epargne nette (Autofinancement)	**4 765 137**	**131 479 273**	**31 340 728**	**33 485 357**
section investissement				
Recettes réelles d'investissement	0	0	0	50 000
Dépenses réelles d'investissement	17 879 367	133 306 981	42 034 299	35 556 308
épargne nette	4 765 137	131 479 273	31 340 728	33 485 357
Besoin net de financement	**13 114 230**	**1 827 708**	**10 693 571**	**2 020 951**
Emprunts	0	0	10 991 587	0
variations fonds de roulement *(bnf-emprunt) ou résultat de l'exo*	**13 114 230**	**1 827 708**	**-298 016**	**2 020 951**

ANNEXE 4

TABLEAUX D'EVOLUTION DES POSTES DE LA SECTION FONCTIONNEMENT

EVOLUTION EN %	2005/2004	2006/2005	2007/2006	2007/2004
recettes réelles de fonctionnement	34%	-226,70%	42,50%	-23,91%
dépenses réelles de fonctionnement	-2,74%	-189,00%	50,30%	-47,58%
Autres services consommés				-97,48%
Frais de personnel				-0,09%
Subventions versées				-466,87%
Centimes additionnels communaux				-215,26%
Exploit du domaine et sces communaux				-5,37%

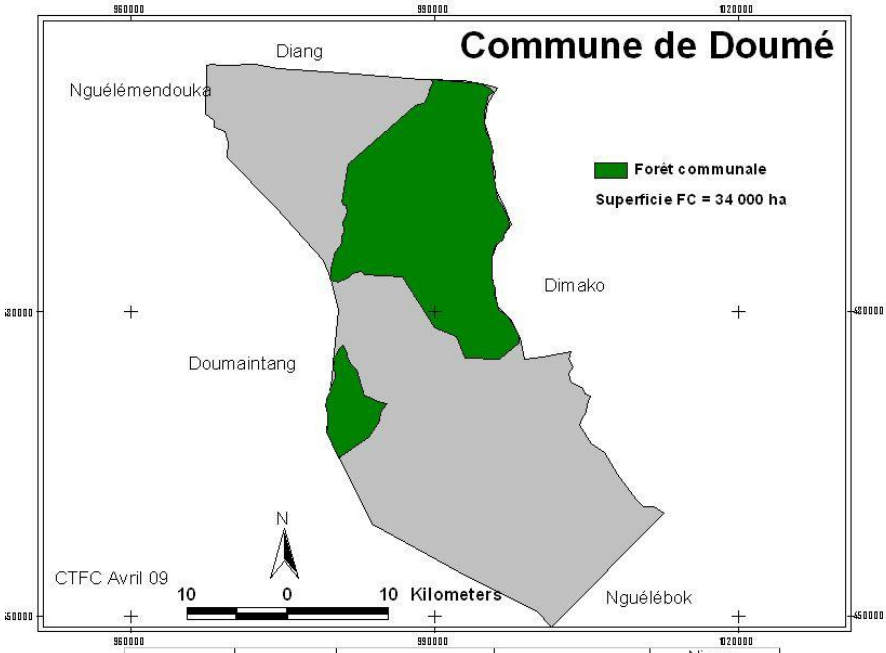
CONTRIBUTION DES POSTES DANS LES RRF ET LES DRF

libellés	2004	2005	2006	2007
Autres services consommés/DRF	40,03%	38,31%	7,60%	29,91%
Frais de personnel/DRF	15,98%	26,08%	43,57%	23,55%
Subventions versées/DRF	12,66%	4,20%	8,45%	3,29%
Centimes additionnels communaux/RRF	19,39%	0,92%	15,05%	7,62%
Exploit du domaine et services communaux/RRF	77,72%	98,12%	80,90%	91,40%

RRF : recettes réelles de fonctionnement. - DRF : dépenses réelles de fonctionnement

COMMUNE DE DOUME

Présentation de la commune



Population en 2007	Superficie km2	RFA 2000 - 2008 FCFA	CAC 2003 -2008 FCFA	Niveau Endettement 2007 FCFA
14 000	2 500	643 470 427	136 594 217	0
Source donnée population: FEICOM. La Mairie l'évalue à 18 000 hab.				

Analyse de la situation financière de la commune

I- analyse du tableau de flux financiers *(voir annexe 3)*

Sur la période 2004-2006, la commune de Doumé a dégagé une CAF brute assez faible. Ce qui traduit l'incapacité de la commune à maîtriser ses dépenses de fonctionnement. Elle n'a pu le faire qu'au cours de l'exercice 2005. Dans cette commune l'effet ciseau est très prononcé, ce qui traduit l'évolution rapide des dépenses de fonctionnement par rapport aux recettes de fonctionnement.

Sur les exercices 2004 à 2006, la commune a également réalisé une capacité d'autofinancement nette négative. Ne disposant d'aucune recette d'investissement et avec une CAF

nette négative, elle est incapable de faire face à ses projets d'investissement. Ce qui vient accroître davantage le déficit de la commune.

Concernant les résultats des exercices, ils sont tous négatifs sur la période 2004-2006. Il est de :

- - 41 276 859 FCFA en 2004 ;
- - 11 741 494 FCFA en 2005 ;
- - 56 976 847 FCFA en 2006 ;
- +38 486 934 FCFA en 2007.

La forte baisse du résultat en 2004 est relative à l'augmentation plus rapide des dépenses de fonctionnement par rapport aux recettes. Au regard de l'évolution du taux d'autofinancement de la commune, on constate que cette dernière n'arrive pas à financer ses investissements par les ressources propres de l'exercice. En 2006, l'autofinancement de la commune a contribué 0,43% à accroître son résultat déficitaire.

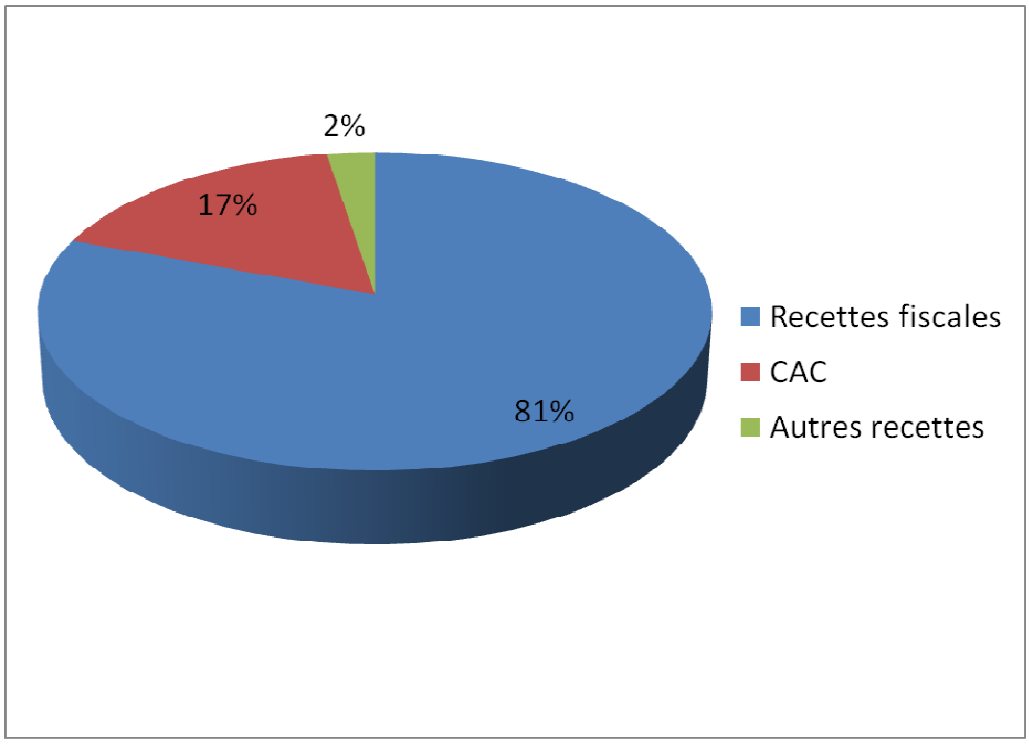
libellés	2004	2005	2006	2007
taux d'autofinancement = épargne brute/recettes réelles de fonctionnement (3)	-14,18%	21,24%	-0,43%	45,38%

II- analyse Des postes stratégiques *(voir annexe 4)*

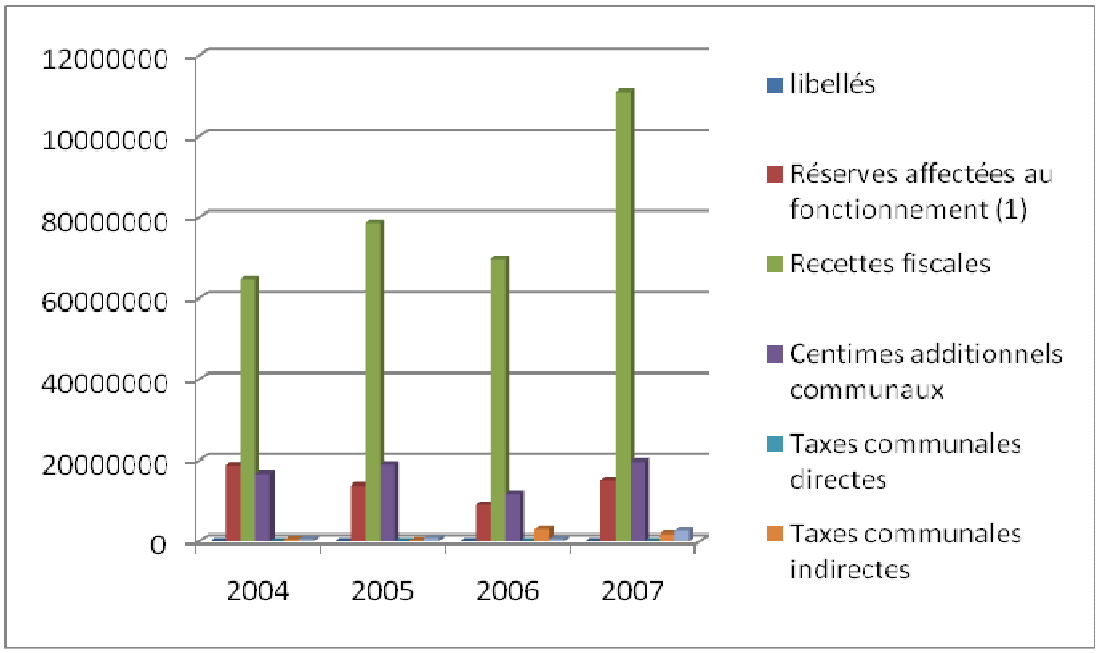
Elle passe par l'analyse des postes relatifs à la formation des recettes de fonctionnement (1) et des dépenses de fonctionnement (2).

1) Les recettes de fonctionnement

Figure 1 : composition des recettes réelles de fonctionnement (RRF)



Elles sont constituées à plus de 80% des recettes fiscales et à 17 % des centimes additionnels communaux.



Ces recettes fiscales, malgré une baisse entre 2005 et 2006, ont dans l'ensemble connu une progression avec un pic en 2007.

Les autres recettes sont très faibles notamment celles relatives aux taxes indirectes, à l'exploitation du domaine et des services communaux (2%).

a) Les recettes fiscales

Les recettes fiscales de la commune de Doumé ont progressé de 171% sur la période étudiée soit une augmentation en valeur de 46 146 427 FCFA.

Libellés	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
RFA versés par le PSRF	69 640 878	85 867 878	46 427 253	46 427 253	69 640 878
RFA perçus par la commune de Doumé	63 613 446	77 500 000	68 900 000	108 100 000	Aucune information
différence = remboursement dette de la commune	**-6 027 432**	**-8 367 878**	**22472747**	**61672747**	

Cette augmentation des recettes fiscales est le fruit de la redevance forestière annuelle (RFA). D'après les comptes administratifs, la RFA représentait :

- 98% des recettes fiscales en 2004 ;
- 99% des recettes fiscales en 2005 ;
- 99% des recettes fiscales 2006 ;
- 97% des recettes fiscales en 2007

Pour 2009 et 2010, en raison de la crise et des revendications des exploitants afférentes aux difficultés du marché et au mode forfaitaire du calcul des redevances, il faut prévoir une baisse de 50% du RFA. Concernant le calcul des redevances forestières, il y a lieu de préciser que le calcul est basé sur la superficie totale concédé à l'exploitation, quelle que soit la superficie réelle exploitée.

b) Les centimes additionnels communaux (CAC)

Libellés	2004	2005	2006	2007	2008
CAC versés par le Féicom	23 175 191	23 856 447	17 220 322	24 939 830	26 974 355
CAC perçus par la commune de Doumé	**16 690 105**	**19 000 596**	**11 577 525**	**19 624 392**	**16 690 105**
différence = remboursement dette de la commune	**- 6 485 086**	**- 4 855 851**	**- 5 642 797**	**- 5 315 438**	**- 10 284 250**

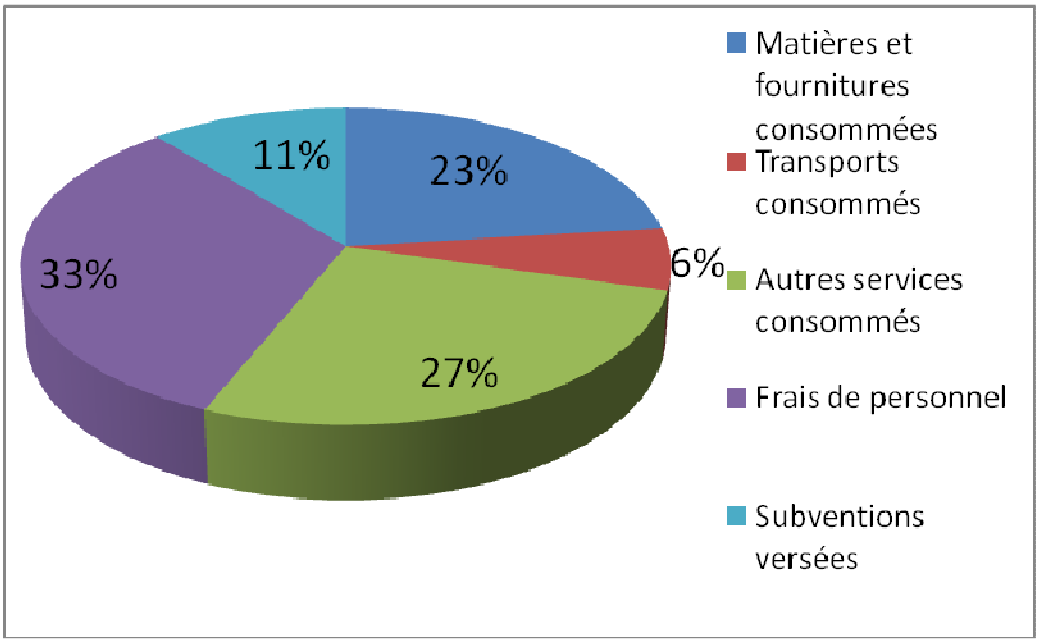
Les CAC de la commune de Doumé présentent une courbe en dents de scie. Ceci est dû en grande partie à une baisse de 39% du CAC perçu en 2006 par rapport à 2005. On notera que la commune a également effectué en 2006 un remboursement plus conséquent de ses dettes (32% du CAC versé par la Féicom).

Pour 2009 et 2010, en raison de la crise, il faut prévoir une baisse de 20% des CAC.

2) Les dépenses de fonctionnement

Dans le compte administratif 2007, les frais de personnel constituent la principale dépense de la commune de Doumé.

***Figure 4* : composition des dépenses réelles de fonctionnement (DRF)**



a) Les frais de personnel

Les frais de personnel représentent 33% des charges réelles sur la période de 2004 à 2007. L'évolution suit une courbe en dents de scie. Cette fluctuation pourrait s'expliquer par une maîtrise de ces dépenses en recourant à du personnel temporaire.

En 2007 la commune n'a alloué à ces dépenses que 10% de ses recettes de fonctionnement. Entre 2004 et 2007 la proportion des frais de personnel dans les dépenses décroit.

	2004	2005	2006	2007
Part de recettes consommée par les dépenses	20%	23%	22%	10%
Part des dépenses incompressibles	18%	29%	22%	19%

b) Les autres services consommés

Ils représentent 27% des dépenses réelles de fonctionnement de la commune. Ils ont évolué négativement de 54,78% sur la période 2004/2007.

Cette baisse est le résultat des efforts de réduction de certains postes de dépenses par la commune. Certains frais ont été stabilisés mais on doit néanmoins déplorer que ces efforts soient

limités par l'augmentation des frais afférents aux fêtes officielles et cérémonies qui ont plus que doublé. (Voir tableau ci-dessous)

Libellés	2004	2005	2006	2007
Primes	1 500 000	500 000	1 000 000	0
Frais de location	1 200 000	0	0	0
Frais d'entretien	1 894 300	500 000	0	478 630
Frais de réception	6 950 000	4 500 000	6 700 000	3 100 000
Frais de mission	4 336 000	2 383 000	3 000 000	2 993 000
Frais fêtes officielles, cérémonies	1 750 000	1 400 000	2 900 000	4 552 000
TOTAL	**10 344 300**	**7 883 000**	**13 600 000**	**11 123 630**

III- MARGES DE MANŒUVRES OU PROPOSITIONS

Malgré les efforts faits par la commune dans la maîtrise de certains postes de dépenses, elle n'arrive pas à équilibrer ses finances. On peut déplorer la faiblesse des recettes d'investissement, très faibles et constitués essentiellement par des réserves et des subventions.

Tout en préconisant le maintien des efforts pour une maîtrise des dépenses, il reviendrait à la commune de bien cibler à l'avenir ses dépenses en investissement de manière à s'assurer de leur rentabilité financière.

Une autre proposition concernerait une diversification de l'exploitation du domaine forestier par un investissement en matière d'aménagement du domaine pour une exploitation touristique.

CONCLUSION

La situation financière de la commune de Doumé suscite des inquiétudes. Cela est essentiellement dû aux engagements de la Mairie qui dépassent parfois les possibilités de financement

propre de cette dernière. Elle ne parvient pas à financer ses investissements par fonds propres. Sa seule recette d'investissement est la réserve affectée dans la section.

La commune devra à l'instar de la plupart des communes de la région s'assurer une maîtrise de ses dépenses de fonctionnement notamment les frais de personnel. Elle devra aussi revoir sa politique d'investissement, par des choix judicieux et rentables pouvant générer des recettes d'investissement.

En outre, il faut intégrer la nécessité de diversifier l'exploitation du domaine forestier pour en tirer des recettes outre l'exploitation de la filière bois.

ANNEXES

Annexe 1 : compte administratif section fonctionnement + histogramme d'évolution en valeur des recettes et dépenses de fonctionnement

Annexe 2 : compte administratif section fonctionnement + histogramme d'évolution en valeur des recettes et dépenses d'investissement

Annexe 3 : tableau d'analyse des flux financiers

Annexe 4 : tableau d'analyse des postes stratégiques

ANNEXE 1

1- RECETTES DE FONCTIONNEMENT DOUME

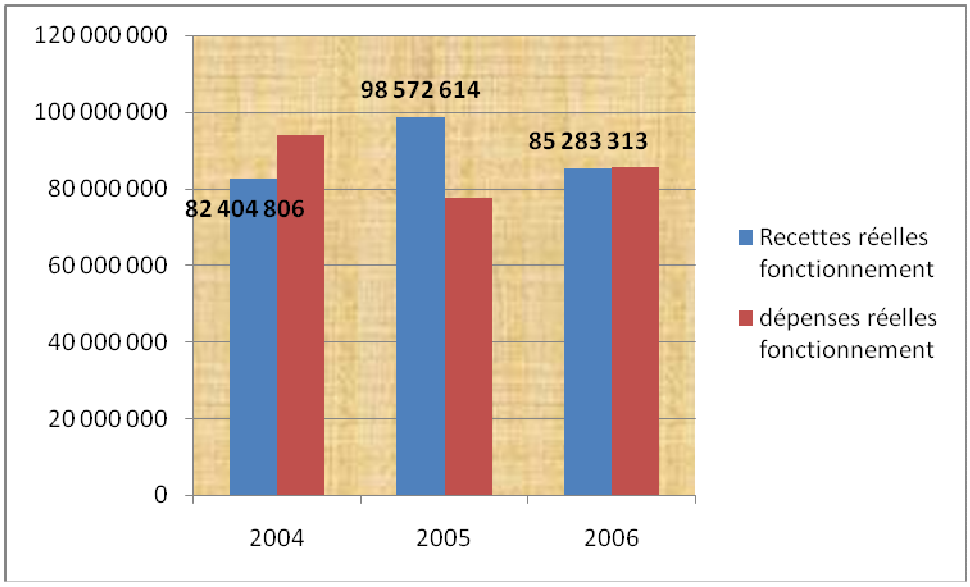
libellés	2004	2005	2006	2007
Réserves affectées au fonctionnement (1)	18 734 605	13 708 306	8 974 753	14 976 254
Recettes fiscales	64 735 237	78 486 443	69 577 800	110 881 664
Centimes additionnels communaux	**16 690 105**	**19 000 596**	**11 577 525**	**19 624 392**
Taxes communales directes	0	0	0	0
Taxes communales indirectes	463 464	224 375	3 029 988	1 890 250
Exploit du domaine et services communaux	**516 000**	**860 000**	**558 000**	**2 635 000**
Ristournes et redevances consenties/Etat	0	0	0	0
Produits financiers	0	0	0	0
Subventions de fonctionnement reçues	0	0	540 000	0
Transfert reçus de l'Etat	0	0	0	0
Autres produits et profits divers	0	1 200	0	0
Reprises sur amortissement	0	0	0	0
Total de recettes de fonctionnement (2)	101 139 411	112 280 920	94 258 066	150 007 560
Total recettes réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**82 404 806**	**98 572 614**	**85 283 313**	**135 031 306**

2- DEPENSES DE FONCTIONNEMENT DOUME

libellés	2004	2005	2006	2007
Matières et fournitures consommées	11 289 639	5 625 344	6 705 843	27 499 298
Transports consommés	3 565 315	3 760 315	3 065 000	3 566 315
Autres services consommés	**19 429 458**	**10 027 640**	**17 527 373**	**12 536 253**
Frais de personnel	**16 602 003**	**22 769 082**	**18 816 335**	**14 071 901**
Impôts et taxes	250 000	100 000	4 380 000	3 550 000
Frais financiers	0	0	0	5 727 227
Subventions versées	**7 385 000**	**10 980 000**	**4 180 000**	**1 900 000**
Transferts versés	3 322 788	2 356 798	3 260 952	1 385 652
Autres charges et pertes diverses	32 245 744	22 019 533	27 717 024	3 514 632
Dotation aux amortissements et provision (1)	0	0	0	0
Total dépenses de fonctionnement (2)	94 089	77 638	85 652	73 751 278

	947	712	527	
Total dépenses réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**94 089 947**	**77 638 712**	**85 652 527**	**73 751 278**

3- EVOLUTION DES RRF ET DRF DE 2004-2006



ANNEXE 2

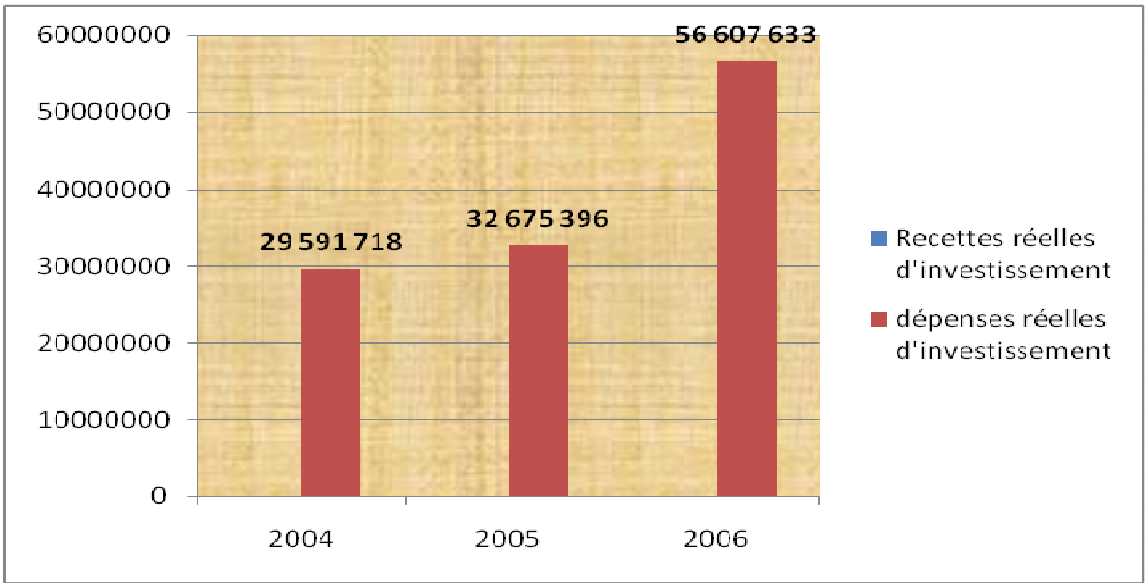
1- RECETTES D'INVESTISSEMENT DOUME

libellés	2004	2005	2006	2007
Fonds de dotation	0	0	0	0
Réserves	10 851 848	14 079 457	45 000 000	19 554 479
Cessions d'immobilisation	0	0	0	0
Subventions d'équipement reçues	0	0		0
Emprunts à LMT	0	0	0	0
Autres dettes à LMT	0	0	0	0
Remboursement prêts et autres créances à LMT	0	0	0	0
Amortissements des immobilisations	0	0	0	0
Production immobilisées	0	0	0	0
Total de recettes d'investissement	10 851 848	14 079 457	45 000 000	19 554 479
Total recettes réelles d'investissement []	**0**	**0**	**0**	**0**

2- DEPENSES D'INVESTISSEMENT DOUME

libellés	2004	2005	2006	2007
Remboursement de dettes à LMT	0	0	0	0
Remboursement des autres dettes à LMT	0	0	0	0
Remboursement des dettes à LMT résultat d'engagements donnés par la commune	0	0	0	0
Dépenses en capital ou d'investissement (terrains)	0	0	0	0
Autres immobilisations corporelles	15 000 000	29 575 396	21 907 633	38 721 021
Aménagement et agencements	1 800 000	300 000	0	405 277
Matériels et mobiliers	12 791 718	2 800 000	34 700 000	2 221 275
Autres créances à LMT	0	0	0	0
Participations et affectations	0	0	0	1 000 000
Total dépenses d'investissement (2)	29 591 718	32 675 396	56 607 633	42 347 573
Total dépenses réelles d'investissement []	**29 591 718**	**32 675 396**	**56 607 633**	**42 347 573**

3- EVOLUTION DES RRI ET DRI DE 2004-2006



ANNEXE 3

TABLEAU DE FLUX DOUME

libellés	2004	2005	2006	2007
Recettes réelles de fonctionnement	82 404 806	98 572 614	85 283 313	135 031 306
Dépenses réelles de fonctionnement	94 089 947	77 638 712	85 652 527	73 751 278
Epargne brute	**-11 685 141**	**20 933 902**	**-369 214**	**61 280 028**
Frais financier	0	0	0	5 727 227
Epargne de gestion	**-11 685 141**	**20 933 902**	**-369 214**	**67 007 255**
Frais financier	0	0	0	5 727 227
remboursement en capital	0	0	0	0
Epargne nette	**-11 685 141**	**20 933 902**	**-369 214**	**61 280 028**
section investissement				
Recettes réelles d'investissement	0	0	0	19554479
Dépenses réelles d'investissement	29 591 718	32 675 396	56 607 633	42 347 573
Epargne nette (autofinancement)	-11 685 141	20 933 902	-369 214	61 280 028
Besoin net de financement (BNF)	**41 276 859**	**11 741 494**	**56 976 847**	**-38 486 934**
Emprunt	0	0	0	0
Résultat de l'exercice *ou variation du fonds de roulement (BNF - emprunts)*	**41 276 859**	**11 741 494**	**56 976 847**	**-38 486 934**
réserves affectées dans les sections	29 586 453	27 787 763	53 974 753	34 530 733
Résultat définitif de l'exercice (n-1 et n)	**-11 690 406**	**16 046 269**	**-3 002 094**	**73 017 667**

ANNEXE 4

CONTRIBUTION DES POSTES DANS LES RRF ET LES DRF

libellés	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**
Autres services consommés/DRF				
Frais de personnel/DRF				
autres charges et pertes diverses/DRF				
Centimes additionnels communaux/RRF				
Recettes fiscales/RRF				

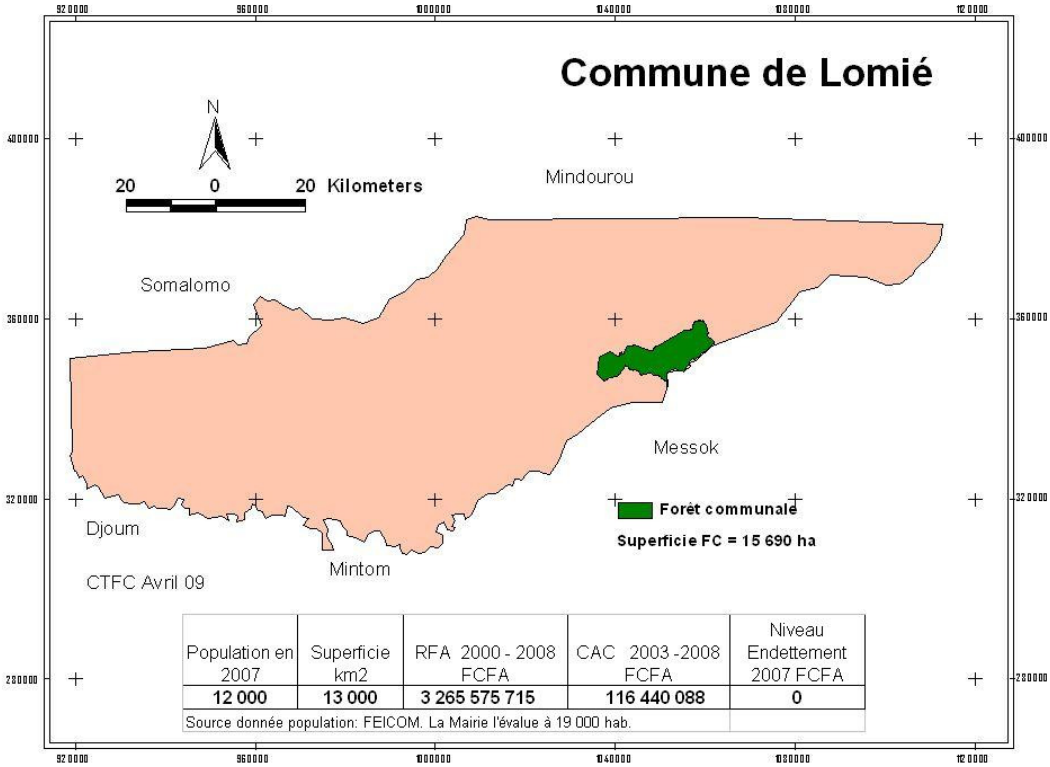
RRF : recettes réelles de fonctionnement. DRF : dépenses réelles de fonctionnement

ÉVOLUTION DES POSTES DE LA SECTION FONCTIONNEMENT SUR 2007/2004

évolution	Centimes additionnels communaux	Recettes fiscales	Frais de personnel	Autres charges et pertes diverses	Autres services consommés
2006/2004					

COMMUNE DE LOMIE

Présentation de la commune



Population en 2007	Superficie km2	RFA 2000 - 2008 FCFA	CAC 2003 -2008 FCFA	Niveau Endettement 2007 FCFA
12 000	13 000	3 265 575 715	116 440 088	0

Source donnée population: FEICOM. La Mairie l'évalue à 19 000 hab.

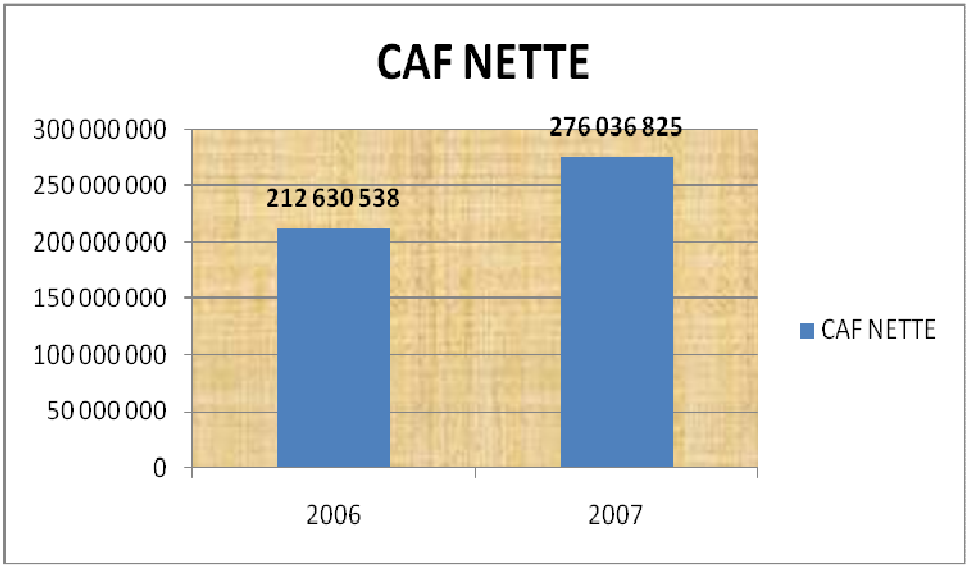
Analyse de la situation financière de la commune

I- <u>analyse du tableau de flux financiers</u> *(voir annexe 3)*

Sur les deux années étudiées, la commune de Lomié a généré des recettes de fonctionnements de 824 720 632 FCFA contre 441 903 010 FCFA de dépenses. Au regard du tableau des flux, les recettes de fonctionnement de 2007 ont subi une baisse de 32,30% par rapport à 2006. Cette baisse est relative à la diminution de 29,64% de la RFA.

Malgré l'effet ciseau observé, la commune a pu tout de même dégager un autofinancement positif sur tout la période étudiée. Mais l'épargne nette de 2007 est insuffisante pour financer les projets d'investissement de l'année.

Figure 1 : évolution de la CAF nette



Le taux d'autofinancement de la commune décroît au fil du temps, ce qui traduit l'incapacité de la commune à pouvoir maîtriser ses charges de fonctionnement. la commune ayant perçu moins de recette en 2007, n'a pu alloué que 37,69% de ses ressources propres au financement de ses investissements. Comme impact de cette faible allocation, nous observons un résultat négatif de 87 437 324 FCFA en fin d'exercice.

libellés	2006	2007
taux d'autofinancement (épargne brute/recettes réelles de fonctionnement)	53,02%	37,69%

II- Analyse Des postes stratégiques

1) Les CAC

Ils ont subi une évolution positive de 31,27% sur la période 2006/2007. Cette source de recette représente uniquement 6,14% des recettes de fonctionnement de l'exercice 2007.

En 2006 et 2007, les CAC perçus par la commune sont faibles, car elle a eu à rembourser une partie de ses engagements auprès du Féicom et autres organisme étatique d'une valeur cumulée de 7 066 672 FCFA. Compte tenu de la faiblesse de ses recettes en 2007 et son engagement au Féicom, la commune n'a pu dégager qu'un résultat déficitaire en fin d'exercice. Cette situation sera également observée en 2008. Car le montant à rembourser de ses engagements est supérieur à celui de 2007.

Etat des CAC de la commune de Lomié :

Libellés	2004	2005	2006	2007	2008
CAC versés par le Féicom	20 448 383	14 760 277	20 736 327	23 120 875	17 509 777

CAC perçus par la commune Lomié			14 986 043	21 804 487	7 615 445
différence = remboursement dette de la commune			**-5 750 284**	**-1 316 388**	**-9 894 332**

2) La RFA

D'après les informations extraites des comptes administratifs, la commune de Lomié a perçu en 2005 un rappel de 246 366 170 relatif à la RFA des années antérieures. En 2007, elle a vu cette recette baisser, à cause du remboursement d'une partie de sa dette auprès des organismes de l'Etat. Nous prévoyons en 2008 un payement de la RFA inferieur aux prévisions budgétaires de la commune, car la crise financière a poussé un nombre important d'exploitants forestiers à fermer les portes, et on notait déjà une mobilité non négligeable de ces exploitants vers les nouvelles forêts.

Etat des RFA de la commune:

Libellés	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
RFA versés par le PSRF	348 556 383	272 956 757	181 873 339	401 855 596	270 249 282
RFA perçus par la commune de Lomié	Aucune information	Aucune information	428 239 509	330 320 000	Aucune information
différence = remboursement dette de la commune			**+246 366 170**	**-71 535 596**	

3) Les frais de personnel

D'après le compte administratif 2007, ces charges incompressibles représentent 34,98% des charges de fonctionnement soit une augmentation en valeur absolue de 21 880 299 FCFA par rapport à 2005. Cette augmentation est relative au recrutement des enseignants communaux pour les écoles des villages. La commune est obligée de prendre cette initiative si elle veut promouvoir la scolarisation de ses populations.

libellés	**2006**	**2007**
dépenses incompressibles (FP/DRF)	25,16%	34,98%
part des recettes consommée par les dépenses obligatoires (FP/RRF)	11,82%	21,80%

CONCLUSION

La situation financière de la commune de Lomié n'est pas très alarmante. Elle devra faire preuve de plus de vigilance et ceci passe la diminution de certains postes de dépenses à l'instar des frais de réception et de représentation qui sont constants à 18 300 000FCFA sur la période 2006/2007, les frais de personnel, des subventions. Comptes tenu de la baisse possible de ses principales recettes (une baisse de 20% des CAC et de 50% de la RFA) suite à la crise financière actuelle, la reconduction tacite des dépenses dans l'élaboration du budget doit être revue. En plus la commune doit mettre en place un comité de gestion active des encours de sa dette auprès des organismes étatiques et de sorte à pouvoir l'intégrer dans l'élaboration de son budget.

ANNEXES

Annexe 1 : compte administratif section fonctionnement

Annexe 2 : compte administratif section fonctionnement

Annexe 3 : tableau d'analyse des flux financiers

Annexe 1

HBTS:19000, superficie: 13000km carrés;

1- RECETTES DE FONCTIONNEMENT LOMIE

libellés	2006	2007
Réserves affectées au fonctionnement (1)	100 000 000	0
Recettes fiscales	**435 246 727**	**332 126 000**
Centimes additionnels communaux	**14 986 043**	**21 804 487**
Taxes communales directes	1 250	31 625
Taxes communales indirectes	98 950	209 700
Exploit du domaine et services communaux	**859 500**	**856 350**
Ristournes et redevances consenties/Etat	**0**	**0**
Produits financiers	0	0
Subventions de fonctionnement reçues	18 500 000	0
Transfert reçus de l'Etat	0	0
Autres produits et profits divers	0	0
Reprises sur amortissement	0	0
Total de recettes de fonctionnement (2)	569 692 470	355 028 162
Total recettes réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**469 692 470**	**355 028 162**

2- DEPENSES DE FONCTIONNEMENT LOMIE

libellés	2006	2007
Matières et fournitures consommées	28 100 079	31 398 107
Transports consommés	7 957 000	8 920 000
Autres services consommés	30 713 643	31 785 266
Frais de personnel	**55 512 409**	**77 392 708**
Impôts et taxes	622 211	0
Frais financiers	0	0
Subventions versées	**15 500 000**	**4 810 000**
Transferts versés	9 028 273	6 542 000
Autres charges et pertes diverses	**73 236 652**	**60 384 662**
Dotation aux amortissements et provision (1)	0	0
Total dépenses de fonctionnement (2)	220 670 267	221 232 743
Total dépenses réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**220 670 267**	**221 232 743**

Annexe 2

RECETTES D'INVESTISSEMENT LOMIE

libellés	2006	2007
Fonds de dotation	0	0
Réserves	184 314 170	0
Cessions d'immobilisation	0	0
Subventions d'équipement reçues	0	0
Emprunts à LMT	0	0
Autres dettes à LMT	0	0
remboursement prêts et autres créances à LMT	0	0
Amortissements des immobilisations	0	0
Production immobilisées	0	0
Total de recettes d'investissement	184 314 170	0
Total recettes réelles d'investissement []	**0**	**0**

DEPENSES D'INVESTISSEMENTLOMIE

libellés	2006	2007
Remboursement de dettes à LMT	91 665 993	55 000 000
Remboursement des autres dettes à LMT	264 113	323 234
Remb des dettes à LMT résultat d'engagement donné par la commune	0	0
Dépenses en capital ou d'investissement (terrains)	0	0
Autres immobilisations corporelles	143 589 784	49 015 825
Aménagement et agencements	414 675	1 500 000
Matériels et mobiliers	12 419 812	20 529 326
Autres créances à LMT	0	0
Participations et affectations	0	0
Total dépenses réelles d'investissement []	248 354 377	126 368 385

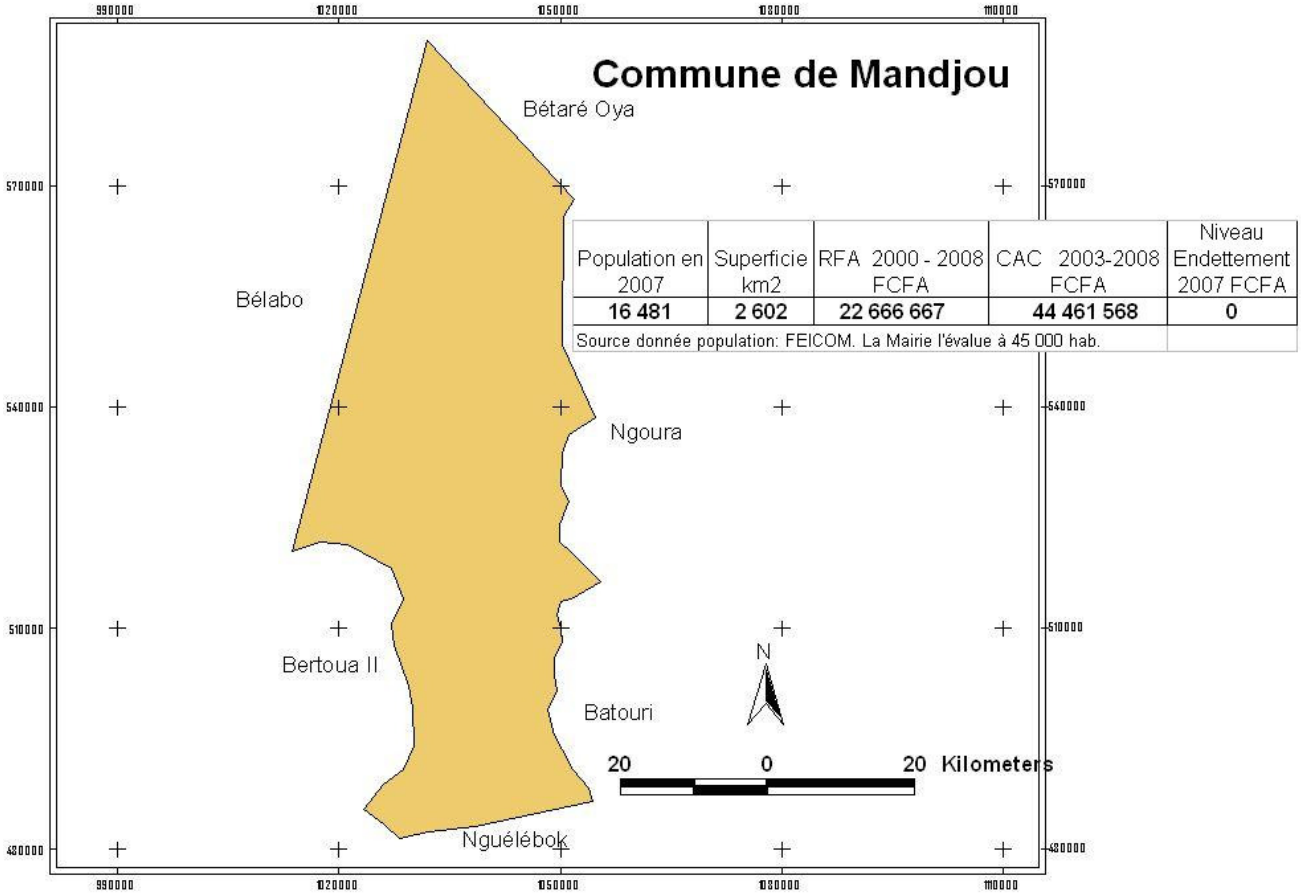
Annexe 3

TABLEAU DE FLUX LOMIE

libellés	2006	2007
Recettes réelles de fonctionnement	469 692 470	355 028 162
Dépenses réelles de fonctionnement	220 670 267	221 232 743
Epargne brute (CAF brute)	**249 022 203**	**133 795 419**
Frais financier	0	0
Epargne de gestion	**249 022 203**	**133 795 419**
Frais financier	0	0
remboursement en capital	91 930 106	55 323 234
Epargne nette (autofinancement)	**157 092 097**	**78 472 185**
section investissement		
Recettes réelles d'investissement	0	0
Dépenses réelles d'investissement (hors remboursement en capital)	128 740 161	165 909 509
Epargne nette (autofinancement)	157 097 097	78 472 185
Besoin net de financement (BNF)	**-28 356 936**	**87 437 324**
Emprunt	0	0
Résultat de l'exercice *ou variation du fonds de roulement (BNF - emprunts)*	**-28 356 936**	**87 437 324**
réserves affectées dans les sections	294 314 170	0
Reserve non affectée		0
Résultat définitif de l'exercice (n-1 et n)	**28 356 936**	**-87 437 324**

COMMUNE de mandjou

Présentation de la commune



Population en 2007	Superficie km2	RFA 2000 - 2008 FCFA	CAC 2003-2008 FCFA	Niveau Endettement 2007 FCFA
16 481	**2 602**	**22 666 667**	**44 461 568**	**0**

Source donnée population: FEICOM. La Mairie l'évalue à 45 000 hab.

Analyse de la situation financière de la commune

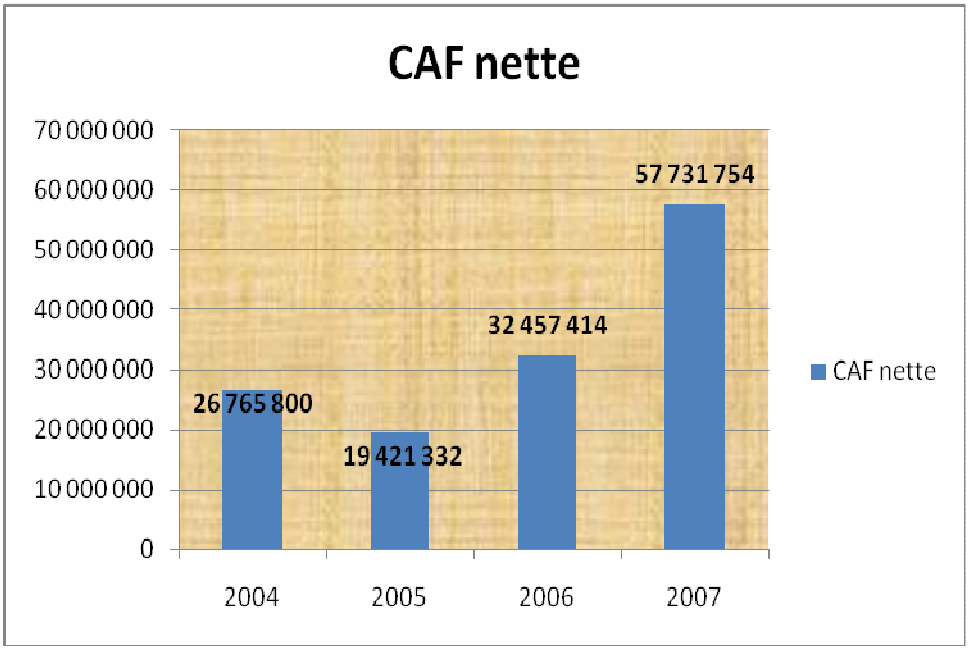
I- <u>analyse du tableau de flux financiers</u> *(voir annexe 3)*

Sur les quatre années étudiées, la commune de Mandjou a généré des recettes de fonctionnements de 381 623 707 FCFA contre 245 247 407 FCFA de dépenses. Malgré la faiblesse des recettes de fonctionnement, la commune dispose néanmoins d'une capacité d'autofinancement brute (CAF) suffisante, qui lui permet d'assurer son fonctionnement courant. Cet autofinancement

évolue dans un sens positif évitant ainsi l'effet ciseau. En d'autres termes, la commune de Mandjou parvient à maîtriser ses charges de fonctionnement.

D'après le tableau de flux, on observe une forte progression des recettes de 2007 par rapport aux années antérieures. Celle-ci est la conséquence de l'augmentation des recettes fiscales plus particulièrement de la RFA et des CAC.

Figure 1 : évolution de la CAF nette



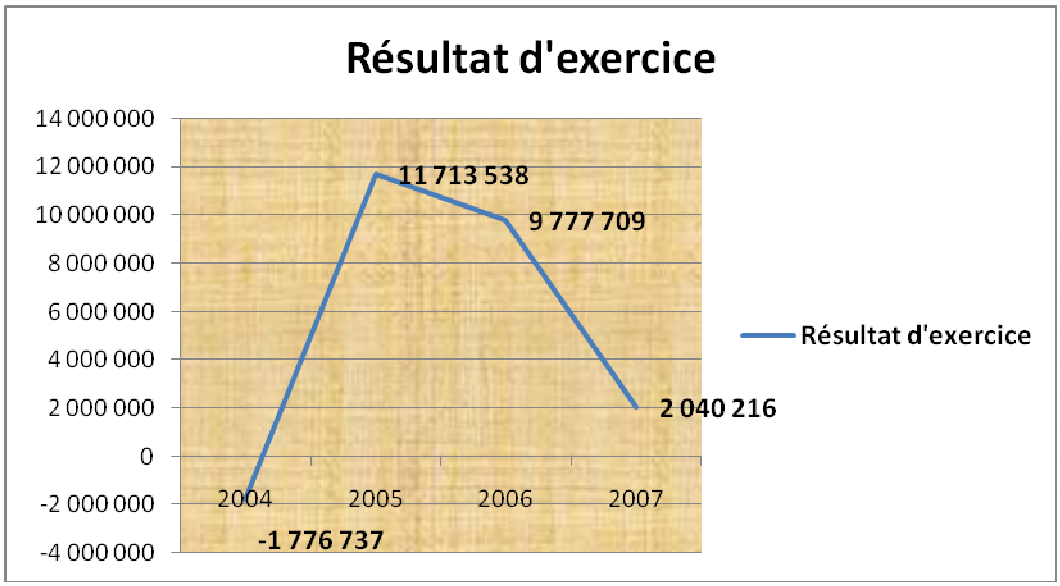
Le taux d'autofinancement de la commune croit au fil du temps, la commune affecte une grande partie de ses recettes de fonctionnement au financement de ses projets de d'investissement. En 2007, 41,09% des recettes de fonctionnement ont permis de financer les projets d'investissement.

libellés	2004	2005	2006	2007
taux d'autofinancement épargne brute/recettes réelles de fonctionnement (3)	36,75%	25,36%	35,39%	41,09%

Concernant le résultat des exercices de la commune de Mandjou il a été :

- négatif de 1 776 737 FCFA en 2004 ;
- positif de 11 713 538 FCFA en 2005 ;
- positif de 9 777 709 FCFA en 2006 ;
- positif de 2 040 216 FCFA en 2007.

Figure 2 : évolution du résultat de la commune de Mandjou



La baisse du résultat en 2006 pourrait s'expliquer par l'augmentation des dépenses d'investissement (on passe de 7 707 794 FCFA en 2005 à 22 679 705FCFA en 2006), par l'augmentation des autres charges de fonctionnement (8 444 454 FCFA en 2005 à 13 941 763 FCFA en 2006) et par la baisse de 62,46% des centimes additionnels communaux (20 080 536FCFA en 2005 à 12 360 092 FCFA en 2006). Le résultat définitif de 2006 a également baissé à cause du détournement des réserves de la commune de 36 820 122FCFA.

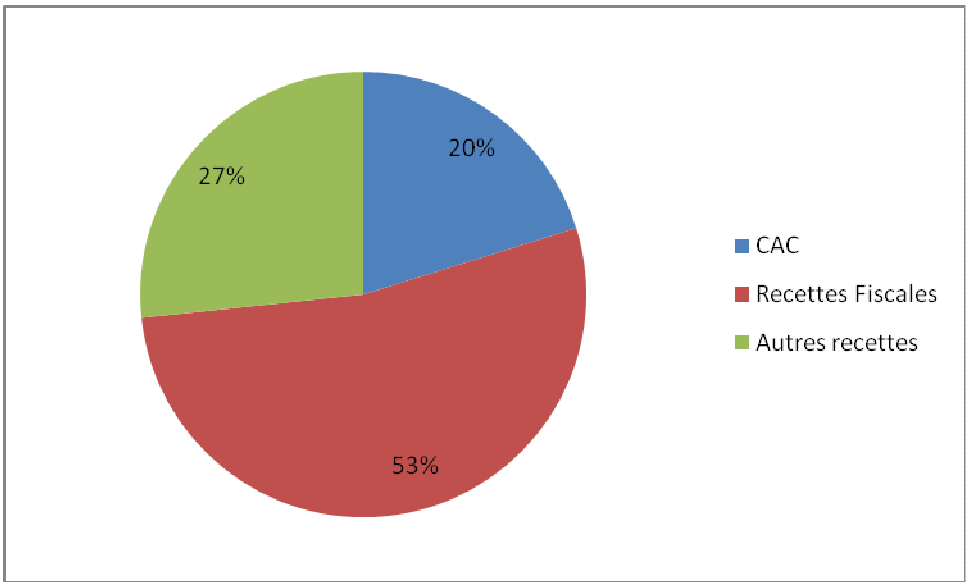
II- analyse Des postes stratégiques *(voir annexe 4)*

Elle passe par l'analyse des postes relatifs à la formation des recettes de fonctionnement (1) et des dépenses de fonctionnement (2).

1) Les recettes de fonctionnement

Elles sont constituées à plus de 50% des recettes fiscales et à moins de 30 % des centimes additionnels communaux.

***Figure 3* : composition des recettes réelles de fonctionnement (RRF)**



Dans le compte administratif 2007, les recettes de fonctionnement sont en grande partie constituées par les recettes fiscales de la commune.

Les recettes issues des taxes indirectes de la commune sont très faibles, elles n'ont connue qu'une évolution de 10,12% sur les quatre années étudiées. Cette faiblesse peut s'expliquer par l'absence des infrastructures dans la commune à l'instar des stades.

a) Les recettes fiscales

Dans la commune de Mandjou, les recettes fiscales ont progressé de 84,02% sur la période étudiée soit une augmentation en valeur de 68 677 523 FCFA. Cette augmentation des recettes fiscales est le fruit de la redevance forestière annuelle (RFA). D'après les comptes administratifs, la RFA représentait :

- 0% des recettes fiscales en 2004 ;
- 71% des recettes fiscales en 2005 ;
- 58,14% des recettes fiscales 2006 ;
- 90,37% des recettes fiscales en 2007

La commune n'a perçu aucune RFA en 2004 parce que les exploitants forestiers ne possédaient pas les autorisations pour exploiter les forêts. Sur la période 2005-2007, la RFA a connu une évolution en valeur de 41 826°268 FCFA. Cette évolution est relative à l'augmentation du nombre d'exploitants forestiers. Jusqu'en 2006, seule la société PLACAM exploitait la forêt communale de Mandjou, aujourd'hui la SFW en fait également partie.

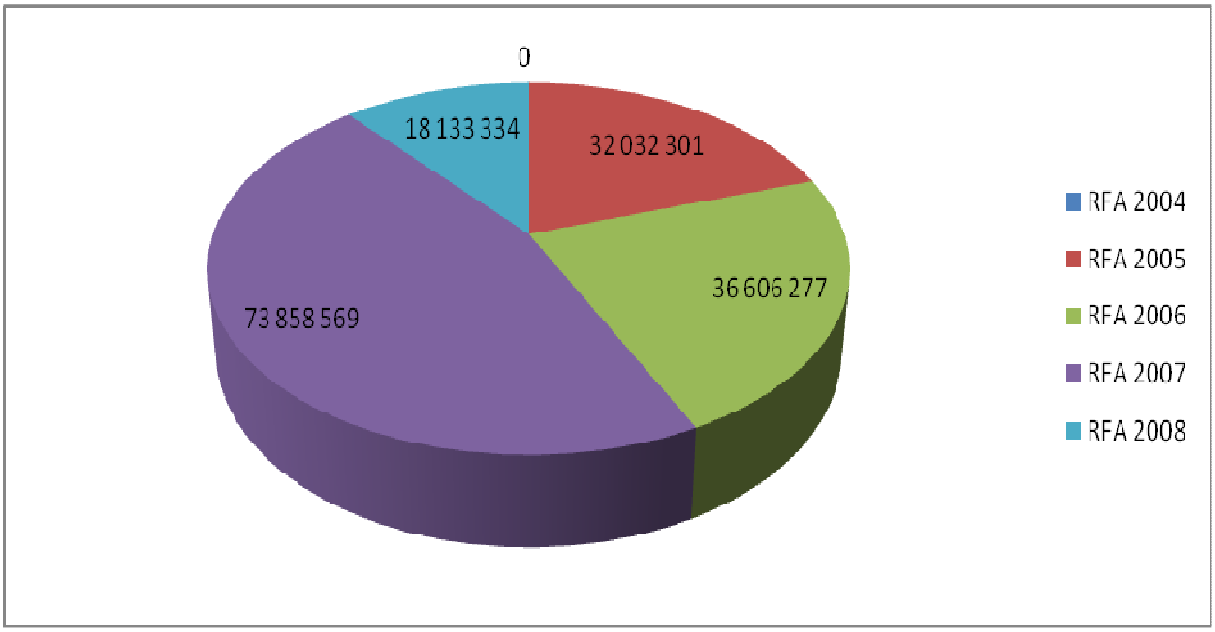
En 2008, la RFA de la commune de Mandjou a subit une forte baisse (307%) soit une perte en valeur de 55 725 235 FCFA. Cette baisse a mis la commune dans un état critique, aujourd'hui elle ne

parvient plus à faire face à ses charges de personnel. Comme éléments explicatifs de cette baisse, nous pouvons décrier la crise financière actuelle qui paralyse l'activité des exploitants forestiers ; la mauvaise fois des exploitants forestiers, qui refuse d'honorer leur engagement auprès des communes avançant comme motif la non exploitation de leur unité forestière d'aménagement (UFA) au cours de l'année et également la faiblesse du système de contrôle du programme de sécurisation des recettes forestières.

Lors de la constitution du dossier d'exploitation d'une forêt communale, le PSRF est censé s'assurer que tout exploitant forestier remplit toutes les conditions d'exploitations et dispose également d'une garantie conséquente pouvant désintéresser toutes les parties concernées (l'Etat, la commune et les populations riveraines) en cas de difficulté financière.

L'exploitant forestier SFW n'a réglé qu'un trimestre de sa redevance 2008 (18 133 334 FCFA) et doit à ce jour 45 000 000 FCFA à la commune de Mandjou.

***Figure 4* : évolution des RFA de 2004-2008**



b) Les centimes additionnels communaux (CAC)

Les CAC ont évolué de 39,30% sur les exercices 2004-2007. Ils ont subi une baisse de 62,46% en 2006 par rapport à 2005. Cette baisse est relative au remboursement de la dette de 17 484 418 FCFA au ministère des finances. L'origine de cette dette est le laxisme du receveur municipale qui n'a pas reversé la quote part des charges salariales au service des impôts. Pour se faire payer, le service des impôts a prélevé une partie de sa dette sur les CAC de l'exercice 2006. A ce jour la commune est encore endettée au niveau du ministère des finances à hauteur de 29 000 000FCFA.

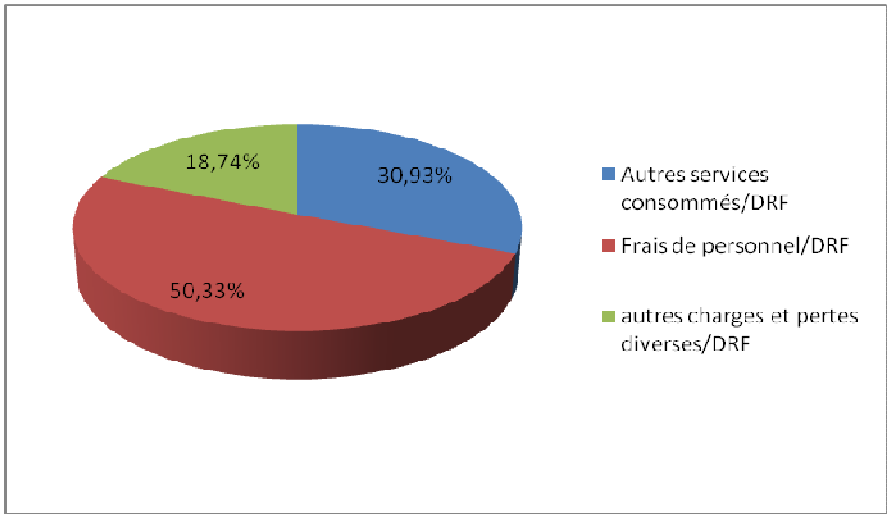
Libellés	2004	2005	2006	2007	2008
CAC versés par le Féicom	28 084 150	20 272 009	29 844 510	31 754 596	24 048 219
CAC perçus par la commune de Mandjou	16 834 950	20 080 536	12 360 092	27 734 221	104 589 178
différence = remboursement dette de la commune	**-11 249 200**	**-191 473**	**-17 484 418**	**-4 020 375**	**-13 589 041**

La commune de Mandjou s'est acquittée de la totalité de son engagement au niveau du Féicom. Cet engagement était relatif à l'achat d'un véhicule pick up en 1999.

2) Les dépenses de fonctionnement

Dans le compte administratif 2007, les frais de personnel constituent la principale dépense de la commune de Mandjou.

***Figure 5* : composition des dépenses réelles de fonctionnement (DRF)**



a) Les frais de personnel

D'après le compte administratif 2007, ces charges incompressibles représentent 50,33% des charges de fonctionnement et ont pratiquement doublé en valeur absolue (on passe de 28 385 525FCFA en 2006 à 41 647 562FCFA en 2007)

La commune ne maîtrise pas l'évolution de cette charge obligatoire. La part consommée des recettes de fonctionnement par cette charge baisse au fur et à mesure que l'on avance dans le temps. Elle est passée de 35,37 % en 2004 à 29,65% en 2007.

libellés	2004	2005	2006	2007

frais de personnel/DRF	55,92%	59,42%	47,90%	50,33%
frais de personnel/RRF	35,37%	44,35%	30,95%	29,65%

Sur toute la période étudiée, les frais de personnel ont évolué de 38,13%. Cette évolution peut s'expliquer par le recrutement indispensable des enseignants communaux. En effet à cause de l'enclavement de ses villages, la commune doit de plus en plus recruter du personnel enseignant temporaire pour servir d'appui dans les écoles. La plupart des enseignants du ministère de l'éducation nationale qui sont affectées dans les écoles de la commune de Mandjou refuse de s'y rendre. Et dans un souci de scolarisation de la commune, le maire se trouve dans l'obligation de recruter des temporaires qui dans la plupart des cas n'ont pas une formation spécialisée dans le domaine. Dans le personnel enseignant recruté par la commune, 11,8% ont une formation de base dans l'enseignement (diplômés de l'ENIEG) et 88,2% ne sont pas spécialisés dans le domaine de l'enseignement et pour la plupart les habitants de la commune (seuls 17,7% sont titulaires d'un BEPC).

La commune dispose à ce jour d'un effectif de 40 personnes dont 19 permanents et 21 temporaires. Les temporaires sont pour la plupart enseignants dans les écoles.

b) Les autres postes

Les autres charges et pertes diverses de la commune représentent 13,90% des charges réelles de fonctionnement de la commune. Elles ont évoluées de 52,40% sur la période 2004/2007. Pour ce qui est du poste charges et pertes diverses, il représente 18,74% des charges réelles de 2007 avec une évolution sur la période analysée de 70,39%.

En guise de conclusion de la partie, nous pouvons dire que sur la période 2004-2007, la commune de Mandjou a su maîtriser ses dépenses de fonctionnement. Elles évoluent moins rapidement que les recettes. Cependant dans la section investissement, la commune n'a aucune ressource générée par une activité de cette section. Elle compte uniquement sur les réserves affectées à la section pour financer ses projets d'investissement.

III- MARGES DE MANŒUVRES OU PROPOSITIONS

Au regard des comptes administratifs, la commune a réalisé des résultats définitifs positifs sur toute la période analysée. Mais le constat que nous pouvons faire est que la commune n'investit pas assez (en particulier dans la construction des infrastructures). Pourtant nous avons conscience que le développement d'une commune passe par la réalisation des infrastructures. La commune de Mandjou ne perçoit aucune recette émanant de l'exploitation du domaine, pourtant au regard de sa situation géographique (carrefour de transit) si la commune développait des infrastructures (hôtels, hangars et

boxes dans les marchés), elle verrait ses recettes de fonctionnement croître. La commune de Mandjou devrait inciter ses populations à organiser des activités culturelles.

La commune devra également revoir sa politique de recrutement du personnel, compte tenu de l'avenir sombre de ses principales recettes de fonctionnement (la RFA et les CAC), elle risque avoir des difficultés pour l'exécution de son budget 2009.

Le Féicom prévoit une baisse de 20% des CAC versés aux collectivités territoriales du Cameroun.

Hypothèse 1 : compte tenu de la baisse de 20% des CAC et des engagements de la commune auprès du Féicom, l'exécution du budget 2008 de la commune va poser des problèmes. Le compte administratif de cette année sera une fois de plus déficitaire, car les charges de fonctionnement étant maintenues, les principales recettes (CAC et exploitation du domaine communal) quand à elles vont diminuer.

Hypothèse 2 : si la commune de Dimako parvient néanmoins à rembourser toutes ses dettes auprès du Féicom en 2008, et compte tenu de la crise financière internationale, nous proposons à la commune de revoir impérativement à la baisse les postes de dépenses ci-dessus cités dans l'élaboration de son budget 2009. Ceci aura pour effet de minorer les difficultés qu'elle pourrait rencontrer pour l'exécution de son budget 2009. Nous prévoyons un retour à la normale dans les collectivités territoriales du Cameroun en 2010.

CONCLUSION

La situation financière de la commune de Mandjou n'est pas alarmante. Sur la période étudiée, elle a réalisé des résultats définitifs positifs malgré le financement de ses investissements uniquement par autofinancement et le détournement de ses réserves affectées à l'exercice 2006 (36 820 122 FCFA). La commune a su maîtriser le rythme d'évolution de ses dépenses de 2005 à 2007, ce qui a pu stabiliser son « effet ciseau » (voir le rythme d'évolution de son épargne de gestion). Les dépenses du poste « autres services consommés » oscille entre [11% -13,99%]. Ses dépenses d'investissements sont financées par son autofinancement

D'après les comptes administratifs de la commune, la commune devrait pouvoir développer des activités qui pourraient augmenter ses recettes d'investissement, qui ne sont à l'heure actuelle que constituées des réserves affectées à la section investissement.

ANNEXES

Annexe 1 : compte administratif section fonctionnement + histogramme d'évolution en valeur des recettes et dépenses de fonctionnement

Annexe 2 : compte administratif section fonctionnement + histogramme d'évolution en valeur des recettes et dépenses d'investissement

Annexe 3 : tableau d'analyse des flux financiers

Annexe 4 : tableau d'analyse des postes stratégiques

ANNEXE 1

1- RECETTES DE FONCTIONNEMENT Mandjou

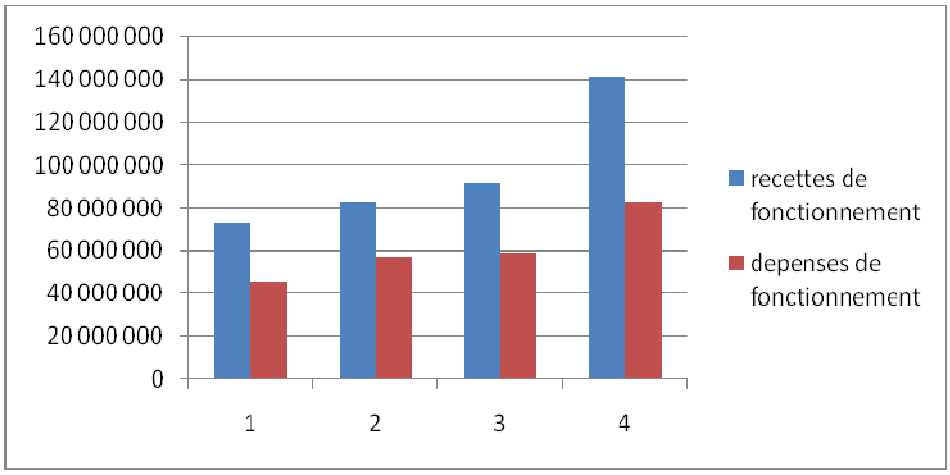
libellés	2004	2005	2006	2007
Réserves affectées au fonctionnement (1)	0	6 276 646	0	984 543
Recettes fiscales	**13 055 930**	**45 083 569**	**62 961 790**	**81 733 453**
Centimes additionnels communaux	**16 834 950**	**20 080 536**	**12 360 092**	**27 734 221**
Taxes communales directes	180 300	921 884	1 330 396	1 459 810
Taxes communales indirectes	**8 589 585**	**10 490 500**	**15 070 850**	**9 557 055**
Exploit du domaine et services communaux	**0**	**0**	**0**	**0**
Ristournes et redevances consenties/Etat	34 167 786	0	0	0
Produits financiers	0	0	0	0
Subventions de fonctionnement reçues	0	0	0	20 000 000
Transfert reçus de l'Etat	0	0	0	0
Autres produits et profits divers	11 000	0	0	0
Reprises sur amortissement	0	0	0	0
Total de recettes de fonctionnement (2)	72 839 551	82 853 135	91 723 128	141 469 082
Total recettes réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**72 839 551**	**76 576 489**	**91 723 128**	**140 484 539**

2- DEPENSES DE FONCTIONNEMENT Mandjou

libellés	2004	2005	2006	2007
Matières et fournitures consommées	6 943 702	5 249 735	7 326 426	10 290 228
Transports consommés	2 950 600	1 671 000	2 550 000	2 631 800
Autres services consommés	**5 473 792**	**7 727 572**	**6 712 000**	**11 500 000**
Frais de personnel	**25 764 032**	**33 962 396**	**28 385 525**	**41 647 562**
Impôts et taxes	0	0	0	110 000
Frais financiers	0	0	0	0
Subventions versées	200 000	100 000	200 000	990 000
Transferts versés	150 000	0	150 000	75 000
Autres charges et pertes diverses	**4 591 625**	**8 444 454**	**13 941 763**	**15 508 195**

Dotation aux amortissements et provision (1)	0	0	0	0
Total dépenses de fonctionnement (2)	46 073 751	57 155 157	59 265 714	82 752 785
Total dépenses réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**46 073 751**	**57 155 157**	**59 265 714**	**82 752 785**

3- EVOLUTION DES RRF ET DRF DE 2004-2007



ANNEXE 2

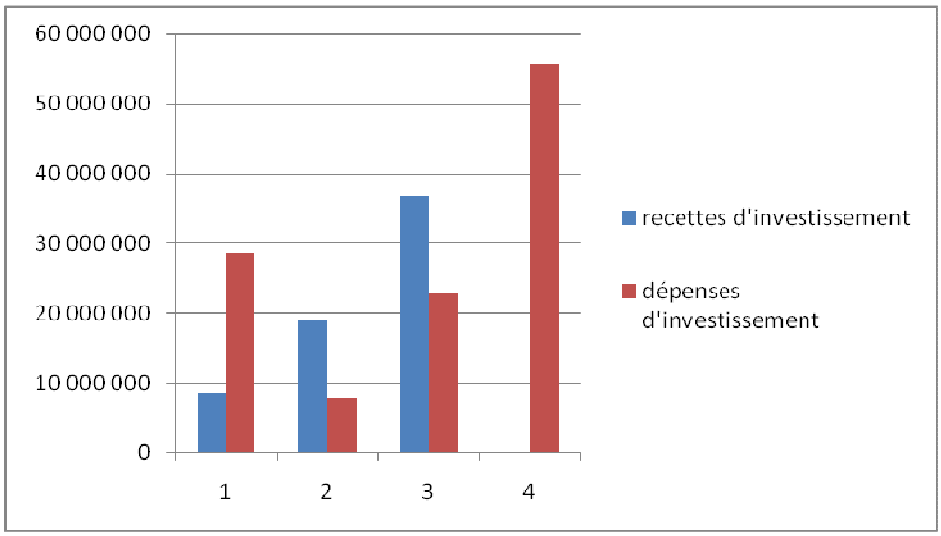
1- RECETTES D'INVESTISSEMENT Mandjou

libellés	2004	2005	2006	2007
Fonds de dotation	0	0	0	0
Réserves	8 512 951	18 829 938	0	0
Cessions d'immobilisation	0	0	0	0
Subventions d'équipement reçues	0	0	0	0
Emprunts à LMT	0	0	36 820 122	0
Autres dettes à LMT	0	0	0	0
Remboursement prêts et autres créances à LMT	0	0	0	0
Amortissements des immobilisations	0	0	0	0
Production immobilisées	0	0	0	0
Total de recettes d'investissement	8 512 951	18 829 938	36 820 122	0
Total recettes réelles d'investissement	**0**	**0**	**0**	**0**

2- DEPENSES D'INVESTISSEMENT Mandjou

libellés	2004	2005	2006	2007
Remboursement de dettes à LMT	0	0	0	0
Remboursement des autres dettes à LMT	0	0	0	0
Remboursement des dettes à LMT résultat d'engagements donnés par la commune	0	0	0	0
Dépenses en capital ou d'investissement (terrains)	1 000 000	700 000	3 000 000	2 333 000
Autres immobilisations corporelles	10 688 252	1 141 705	16 113 596	33 074 112
Aménagement et agencements	2 217 888	0	0	486 000
Matériels et mobiliers	14 136 397	5 866 089	3 566 109	19 798 426
Autres créances à LMT	0	0	0	0
Participations et affectations	500 000	0	0	0
Total dépenses d'investissement	28 542 537	7 707 794	22 679 705	55 691 538
Total dépenses réelles d'investissement []	**28 542 537**	**7 707 794**	**22 679 705**	**55 691 538**

3- EVOLUTION DES RRI ET DRI DE 2004-2007



ANNEXE 3

TABLEAU DE FLUX MANDJOU

libellés	2004	2005	2006	2007
Recettes réelles de fonctionnement	72 839 551	76 576 489	91 723 128	140 484 539
Dépenses réelles de fonctionnement	46 073 751	57 155 157	59 265 714	82 752 785
Epargne brute (CAF brute)	**26 765 800**	**19 421 332**	**32 457 414**	**57 731 754**
Frais financier	0	0	0	0
Epargne de gestion	**26 765 800**	**19 421 332**	**32 457 414**	**57 731 754**
Frais financier	0	0	0	0
remboursement en capital	0	0	0	0
Epargne nette (autofinancement)	**26 765 800**	**19 421 332**	**32 457 414**	**57 731 754**
section investissement				
Recettes réelles d'investissement	0	0	0	0
Dépenses réelles d'investissement	28 542 537	7 707 794	22 679 705	55 691 538
Epargne nette (autofinancement)	26 765 800	19 421 332	32 457 414	57 731 754
Besoin net de financement (BNF)	**1 776 737**	**-11 713 538**	**-9 777 709**	**-2 040 216**
Emprunt	0	0	0	0
Résultat de l'exercice *ou variation du fonds de roulement (BNF - emprunts)*	**1 776 737**	**-11 713 538**	**-9 777 709**	**-2 040 216**
réserves affectées dans les sections	8 512 951	25 106 584	36 820 122	984 543
Résultat définitif de l'exercice (n-1 et n)	**6 736 214**	**36 820 122**	**46 597 831**	**3 024 759**

ANNEXE 4

CONTRIBUTION DES POSTES DANS LES RRF ET LES DRF

libellés	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**
Autres services consommés/DRF	11,88%	13,52%	11,33%	13,90%
Frais de personnel/DRF	55,92%	59,42%	47,90%	50,33%
autres charges et pertes diverses/DRF	9,97%	14,77%	23,52%	18,74%
Centimes additionnels communaux/RRF	23,11%	2,72%	13,47%	19,74%
Recettes fiscales/RRF	17,92%	58,87%	68,64%	58,18%

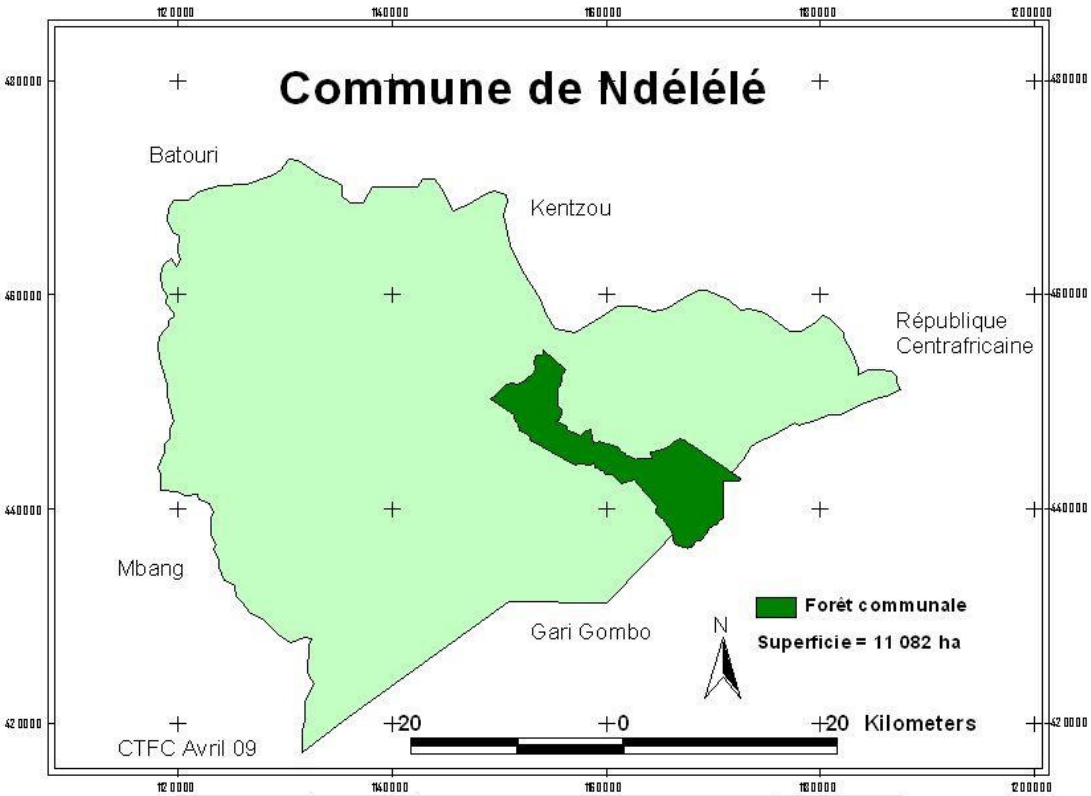
RRF : recettes réelles de fonctionnement. DRF : dépenses réelles de fonctionnement

Évolution des postes de la section fonctionnement sur 2007/2004

évolution	Centimes additionnels communaux	Recettes fiscales	Frais de personnel	Autres charges et pertes diverses	Autres services consommés
2007/2004	39,30%	84,02%	38,14%	70,39%	52,40%

COMMUNE de Ndelele

Présentation de la commune



Population en 2007	Superficie km2	RFA 2000 - 2008 FCFA	CAC 2003 -2008 FCFA	Niveau Endettement 2007 FCFA
19 625	4 000	1 911 672 965	191 289 689	0
Source donnée population: FEICOM. La Mairie l'évalue à 22 000 hab.				

Analyse de la situation financière de la commune

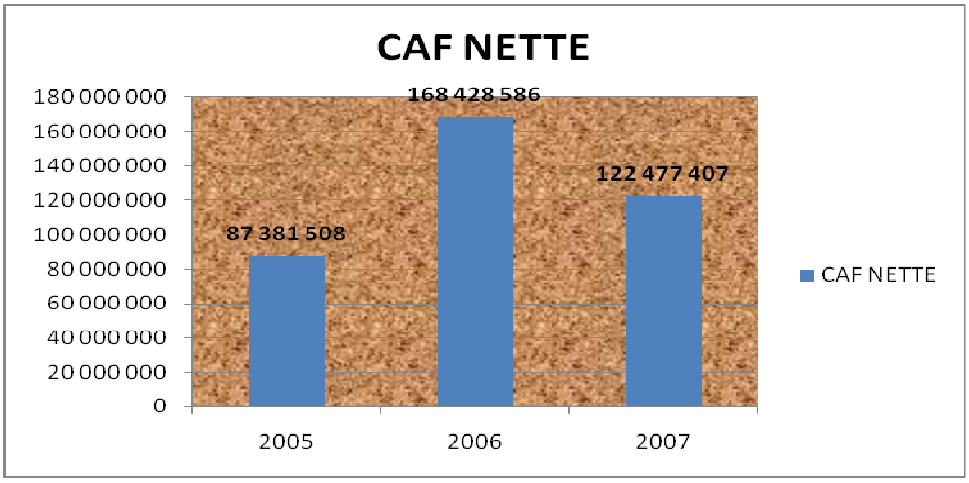
I- analyse du tableau de flux financiers *(voir annexe 3)*

Sur les trois années étudiées, la commune de Ndelélé a générer des recettes de fonctionnements de 787 502 273 FCFA contre 363 454 050 FCFA de dépenses. Soit une épargne brute triennale de 424 048 223 FCFA. La commune a dégagé un autofinancement positif sur les trois années étudiées.

Cet autofinancement évolue dans un sens positif évitant ainsi un effet ciseau très remarquable. En d'autres termes, la commune de Ndelélé parvient à maîtriser ses charges de fonctionnement.

D'après le tableau de flux, on observe une forte baisse des recettes de fonctionnement en 2007 par rapport aux années antérieures. Celle-ci est la conséquence de la baisse des recettes fiscales et particulièrement de la RFA. Elle a subi une baisse en valeur relative de 18,32%.

Figure 1 : évolution de la CAF nette



Le taux d'autofinancement de la commune a atteint son pic en 2006, il était de 60,62%. Ce qui traduit qu'au cours de cette année, la commune a affecté une grande partie de ses recettes de fonctionnement au financement de ses projets de d'investissement. Au regard de la baisse de ses recettes de fonctionnement en 2007, la commune n'a pu affecter que 51,64% de son autofinancement au financement de ses projets d'investissement. La faiblesse de cet autofinancement n'a pas permis le financement de la totalité des investissements de la commune, d'où la réalisation d'un résultat négatif de 4 980 702.

libellés	2005	2006	2007
taux d'autofinancement (épargne brute/recettes réelles de fonctionnement)	46,85%	60,62%	51,64%

Concernant les résultats propres de chaque exercice, ils ont été respectivement :

- positif de 2 428 253 FCFA en 2005 ;
- positif de 9 678 005 FCFA en 2006 ;
- négatif de 4 980 702 FCFA en 2007.

La baisse du résultat en 2007 trouve son explication dans la baisse du montant de la RFA, baisse de 99,66% des CAC allouée au remboursement de la dette en capital de 11 580 935 FCFA.

II- analyse Des postes stratégiques *(voir annexe 4)*

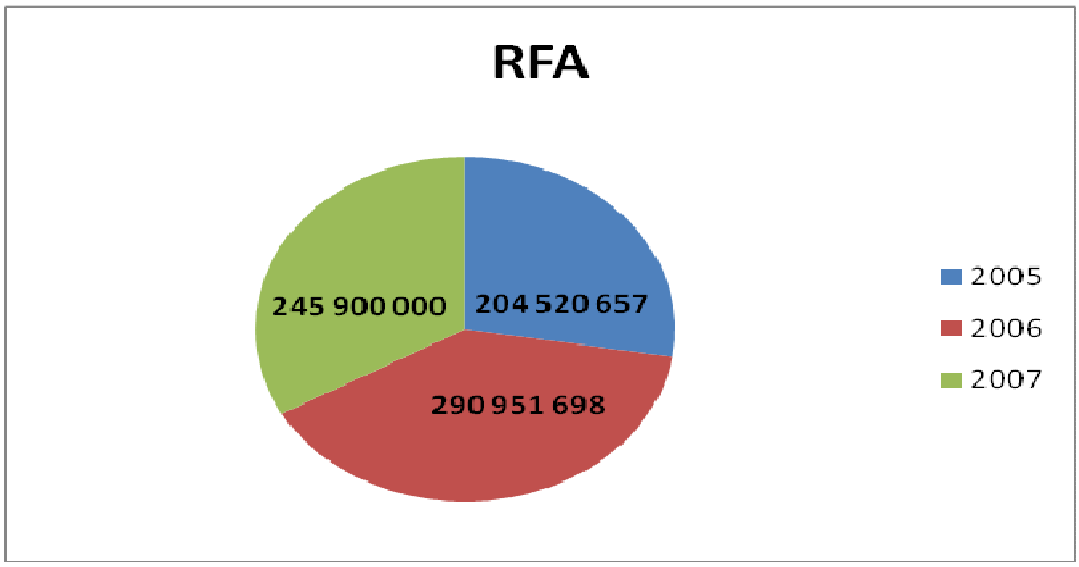
Elle passe par l'analyse des postes relatifs à la formation des recettes de fonctionnement (1) et des dépenses de fonctionnement (2).

1- Les recettes de fonctionnement

En trois ans, les recettes réelles de fonctionnement de la commune n'ont progressé que de 16%. La faiblesse de cette augmentation est relative à la forte baisse des recettes fiscales et des CAC en 2007.

a) Les recettes fiscales

Les recettes fiscales cumulées des trois années, représentent 95,98% des recettes réelles de fonctionnement cumulés. En 2007, cette source de revenu a connu une baisse de 17,79% par rapport à 2006. La RFA est le principal poste responsable des fluctuations de cette source de revenu de la commune de Ndelélé. Ci-dessous un état des RFA perçues par la commune :



b) Les CAC

Les CAC cumulés sur les trois étudiées représentent juste 4,36% des recettes de fonctionnement cumulées. La faiblesse des CAC versées à la commune s'explique par les engagements de celle-ci envers le Féicom. Sur toute la période étudiée, la commune de Ndelélé réduit ses engagements auprès du Féicom à hauteur de 45 760 622 FCFA. Ces engagements sont assis sur les CAC.

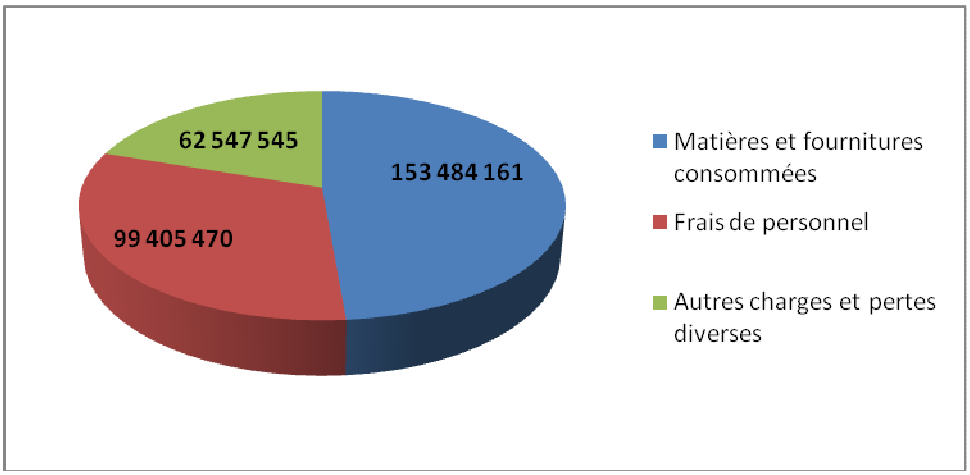
c) Les autres recettes de fonctionnement

Les ressources issues de l'exploitation du domaine et de la taxe communale indirecte ne sont pas assez importantes. Elles représentent 0,42% des recettes de fonctionnement cumulées. Les ressources issues de l'exploitation du domaine et de la taxe communale indirecte, ont évolué respectivement en valeur absolue de 1 036 165 FCFA et de 215 650 FCFA, sur les trois années étudiée.

2) Les dépenses de fonctionnement

Les matières et fournitures consommées, les frais de personnels et les autres charges et diverses, constituent les principales dépenses de fonctionnement de la commune de Ndelélé.

***Figure 4* : composition des dépenses réelles de fonctionnement (DRF)**



a) Les frais de personnel (FP)

D'après le compte administratif 2007, ces charges incompressibles représentent 28,14% des charges de fonctionnement. La commune maîtrise l'évolution de ses charges obligatoire, elles sont presque stables sur les deux dernières années. La part consommée des recettes de fonctionnement par cette charge est également stable et ne dépasse pas 13,61. La commune de Ndelélé a un faible 'turn over' en personnel.

libellés	2005	2006	2007
Dépenses incompressibles (FP/DRF)	24,87%	28,89%	28,14%
Part des recettes consommées par les dépenses obligatoires (FP/RRF)	13,22%	11,38%	13,61%

b) Les autres dépenses de fonctionnement

Le poste 'autres charges et pertes diverses' a fortement baissé sur la période étudié soit 191,32%. Cette forte baisse traduit la capacité de la commune à maîtriser l'évolution de cette dépense dans le temps.

Concernant les ‘matières et fourniture consommées’, on observe une forte augmentation soit 25,35% sur la période analysée. Cette forte augmentation est relative au poste de dépense ‘carburant et lubrifiant consommées par la commune’. En 2006, Ce poste de dépense à subi une augmentation en valeur de 6 838 827 FCFA par rapport à 2005. Sur la période étudiée, la commune de Ndelélé a eu une consommation en carburant d’une valeur globale de 73 638 777 FCFA.

Cependant dans la section investissement, la commune n’a aucune ressource générée par une activité de cette section. Elle finance la totalité de ses projets d’investissement par les recettes de sa section de fonctionnement.

CONCLUSION

La situation financière de cette commune n'est pas alarmante. Elle parvient à maîtriser l'évolution de ses dépenses de fonctionnement. Néanmoins, elle devrait essayer de maitriser sa capacité d'autofinancement qui a fortement baissé en 2007 soit 37,52%. Car c'est la seule source de financement de ses projets d'investissement de la commune.

ANNEXES

Annexe 1 : compte administratif section fonctionnement + histogramme d'évolution en valeur des recettes et dépenses de fonctionnement

Annexe 2 : compte administratif section fonctionnement + histogramme d'évolution en valeur des recettes et dépenses d'investissement

Annexe 3 : tableau d'analyse des flux financiers

ANNEXE 1

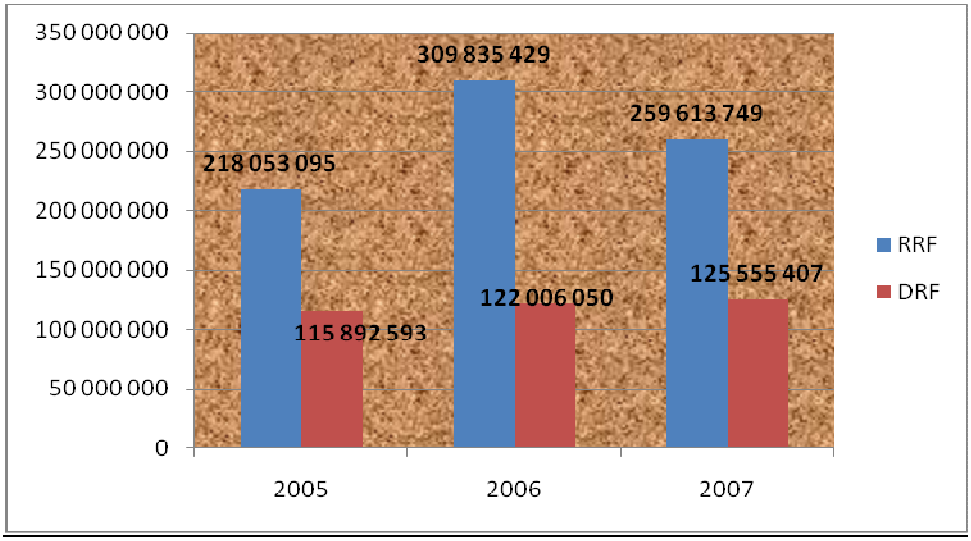
1-RECETTES DE FONCTIONNEMENT NDELELE

libellés	2005	2006	2007
Réserves affectées au fonctionnement (1)	4 997 649	968 000	8 336 502
Recettes fiscales	**206 992 009**	**293 721 436**	**249 366 803**
Centimes additionnels communaux	**10 081 351**	**16 003 993**	**8 015 396**
Taxes communales directes	0	0	0
Taxes communales indirectes	437 900	110 000	653 550
Exploit du domaine et services communaux	541 835	0	1 578 000
Ristournes et redevances consenties/Etat	**0**	0	**0**
Produits financiers	0	0	0
Subventions de fonctionnement reçues	0	0	0
Transfert reçus de l'Etat	0	0	0
Autres produits et profits divers	0	0	0
Reprises sur amortissement	0	0	0
Total de recettes de fonctionnement (2)	223 050 744	310 803 429	267 950 251
Total recettes réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**218 053 095**	**309 835 429**	**259 613 749**

2-DEPENSES DE FONCTIONNEMENT NDELELE

libellés	2005	2006	2007
Matières et fournitures consommées	**45 134 400**	**47 887 289**	**60 462 472**
Transports consommés	60 000	2 276 540	744 770
Autres services consommés	8 474 500	11 904 850	14 097 214
Frais de personnel	**28 826 120**	**35 250 332**	**35 329 018**
Impôts et taxes	799 000	225 000	300 000
Frais financiers	0	0	0
Subventions versées	**1 310 000**	**2 600 000**	**3 475 000**
Transferts versés	1 000 000	0	750 000
Autres charges et pertes diverses	**30 288 573**	**21 862 039**	**10 396 933**
Dotation aux amortissements et provision (1)	0	0	0
Total dépenses de fonctionnement (2)	115 892 593	122 006 050	125 555 407
Total dépenses réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**115 892 593**	**122 006 050**	**125 555 407**

3- EVOLUTION DES RRF ET DRF DE 2005-2007



ANNEXE 2

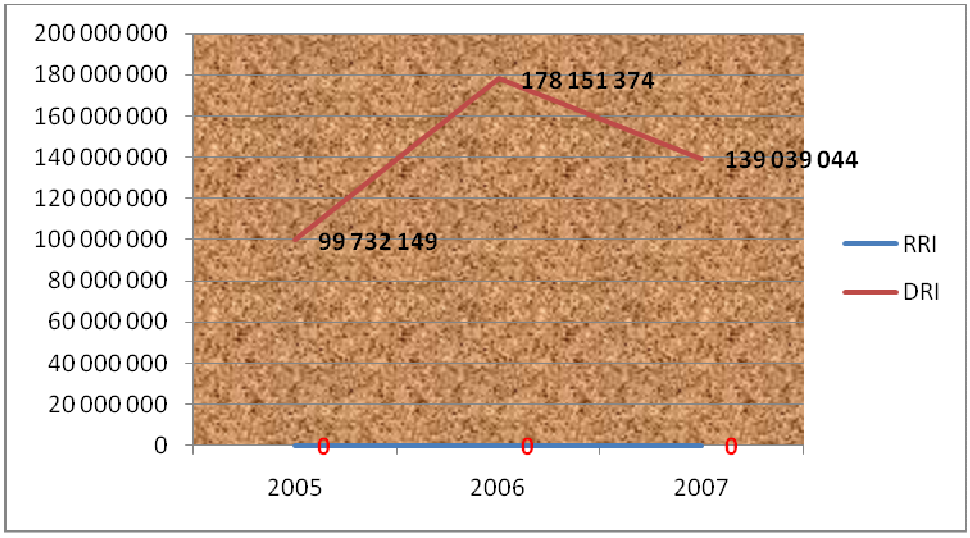
1- recettes d'investissement NDELELE

libellés	2004	2005	2007
Fonds de dotation	0	0	0
Réserves	0	0	5 336 502
Cessions d'immobilisation	0	0	0
Subventions d'équipement reçues	0	0	0
Emprunts à LMT	0	0	0
Autres dettes à LMT	0	0	
Remboursement prêts et autres créances à LMT	0	0	0
Amortissements des immobilisations	0	0	0
Production immobilisées	0	0	0
Total de recettes d'investissement	0	0	5 336 502
Total recettes réelles d'investissement []	**0**	**0**	**5 336 502**

2- DEPENSES D'INVESTISSEMENT NDELELE

libellés	2005	2006	2007
Remboursement de dettes à LMT	14 778 894	19 400 793	11 580 935
Remboursement des autres dettes à LMT	0	0	0
Remboursement des dettes à LMT résultat d'engagement donné par la commune	0	0	0
Dépenses en capital ou d'investissement (terrains)	0	0	0
Autres immobilisations corporelles	59 745 517	141 253 884	96 161 357
Aménagement et agencements	7 040 000	0	0
Matériels et mobiliers	18 167 738	17 496 697	31 296 752
Autres créances à LMT	0	0	0
Participations et affectations	0	0	0
Total dépenses d'investissement (2)	99 732 149	178 151 374	139 039 044
Total dépenses réelles d'investissement [hors remb en capital]	**84 953 255**	**158 750 581**	**127 458 109**

3- EVOLUTION DES RRI ET DRI DE 2005-2007



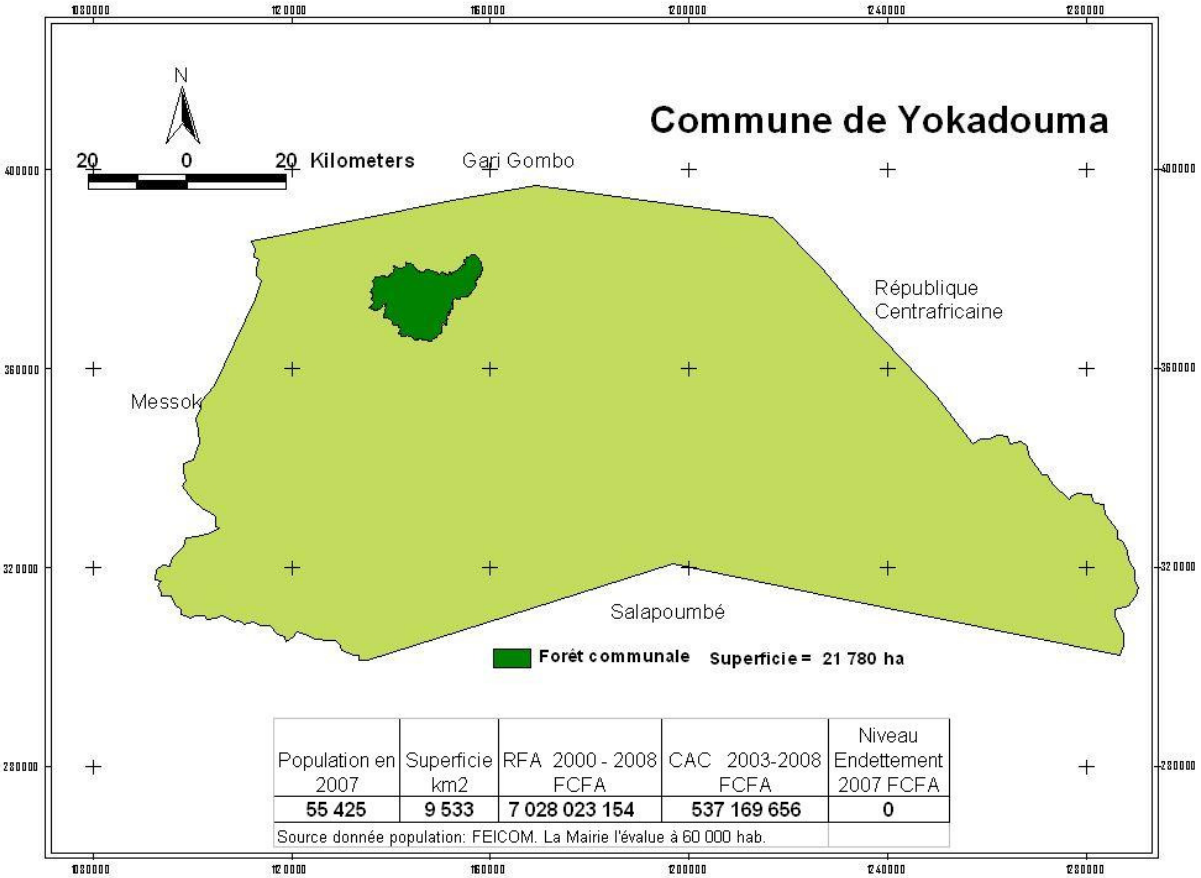
ANNEXE 3

TABLEAU D'ANALYSE DE FLUX NDELELE

Libellés	2005	2006	2007
Recettes réelles de fonctionnement	218 053 095	309 835 429	259 613 749
Dépenses réelles de fonctionnement	115 892 693	122 006 050	125 555 407
Epargne brute (CAF brute)	**102 160 402**	**187 829 379**	**134 058 342**
Frais financier	0	0	0
Epargne de gestion	**102 160 402**	**187 829 379**	**134 058 342**
Frais financier	0	0	0
remboursement en capital	14 778 894	19 400 793	11 580 935
Epargne nette (autofinancement)	**87 381 508**	**168 428 586**	**122 477 407**
section investissement			
Recettes réelles d'investissement	0	0	0
Dépenses réelles d'investissement hors remb en capital	84 953 255	158 750 581	127 458 109
Epargne nette (autofinancement)	87 381 508	168 428 586	122 477 407
Besoin net de financement (BNF)	**-2 428 253**	**-9 678 005**	**4 980 702**
Emprunt	0	0	0
Résultat de l'exercice *ou variation du fonds de roulement (BNF - emprunts)*	**-2 428 253**	**-9 678 005**	**4 980 702**
réserve affectées dans les sections	4 997 649	968 000	13 673 004
Résultat définitif de l'exercice (n-1 et n)	**7 425 902**	**10 646 005**	**8 692 302**

COMMUNE de yokadouma

Présentation de la commune



Population en 2007	Superficie km2	RFA 2000 - 2008 FCFA	CAC 2003-2008 FCFA	Niveau Endettement 2007 FCFA
55 425	9 533	7 028 023 154	537 169 656	0

Source donnée population: FEICOM. La Mairie l'évalue à 60 000 hab.

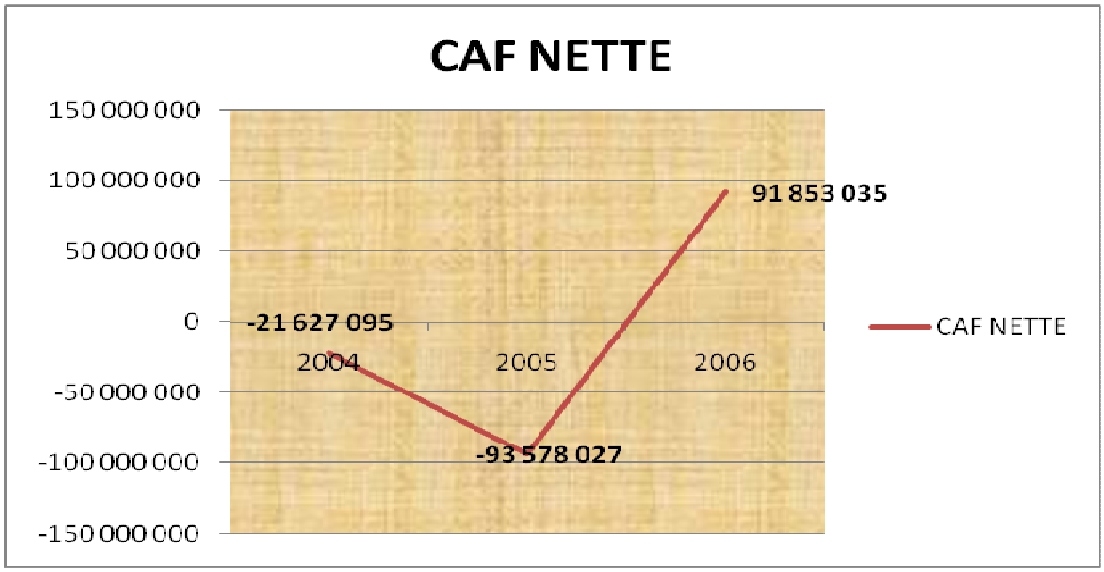
Analyse de la situation financière de la commune

I- analyse du tableau de flux financiers *(voir annexe 3)*

Sur les trois années étudiées, la commune de Yokadouma a généré des recettes de fonctionnements de 2 431 447 819 FCFA contre 1 512 081 661 FCFA de dépenses. Soit une épargne brute triennale de 919 366 158 FCFA. Les recettes de fonctionnement de l'exercice 2006, ont baissé de 29,48% par rapport aux années antérieures. Cette baisse considérable est relative à la diminution des produits de l'exploitation du domaine de même que de la RFA.

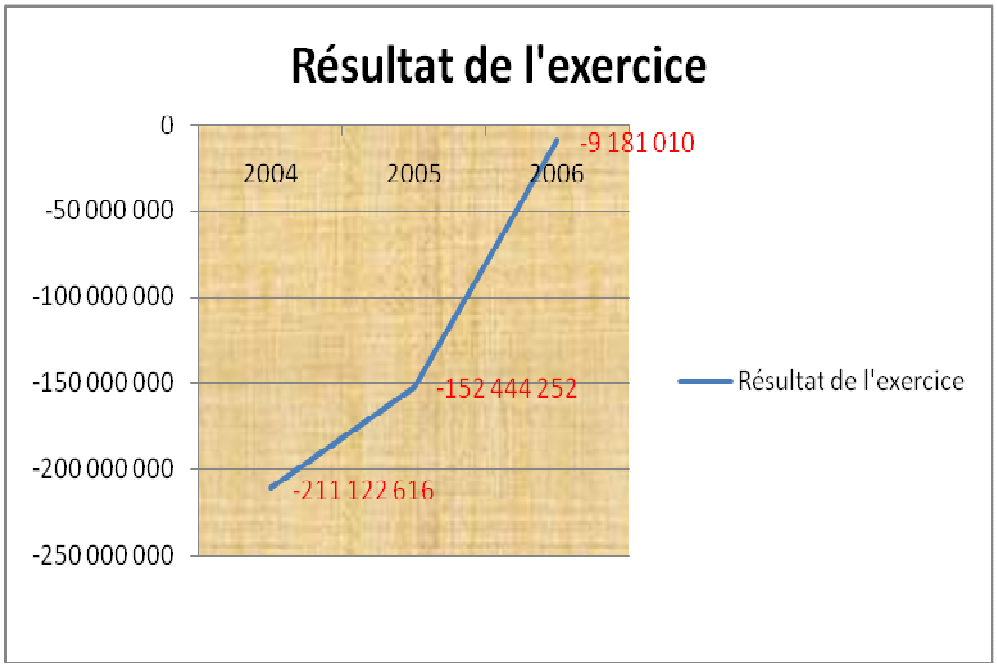
Elle n'a pu dégager une épargne nette positive qu'en 2006. L'effet de ciseaux est très accentué dans cette commune, ce qui traduit l'incapacité de celle-ci à pouvoir maîtriser ses dépenses de fonctionnement.

Figure 1 : évolution de la CAF nette



La commune a affecté une grande partie (41,44%) de ses recettes de fonctionnement au financement de ses projets d'investissement. Mais au regard de la faiblesse de sa CAF nette sur toute la période étudiée, elle a dégagé des résultats négatifs sur toute la période. Ils sont :

- Négatif de 211 122 616 FCFA en 2004 ;
- Négatif de 152 444 252 FCFA en 2005 ;
- Négatif de 9 181 010 en 2006.



libellés	2004	2005	2006
taux d'autofinancement (épargne brute/recettes réelles de fonctionnement)	34,86%	37,81%	41,44%

II- analyse Des postes stratégiques *(voir annexe 4)*

Elle passe par l'analyse des postes relatifs à la formation des recettes de fonctionnement (1) et des dépenses de fonctionnement (2).

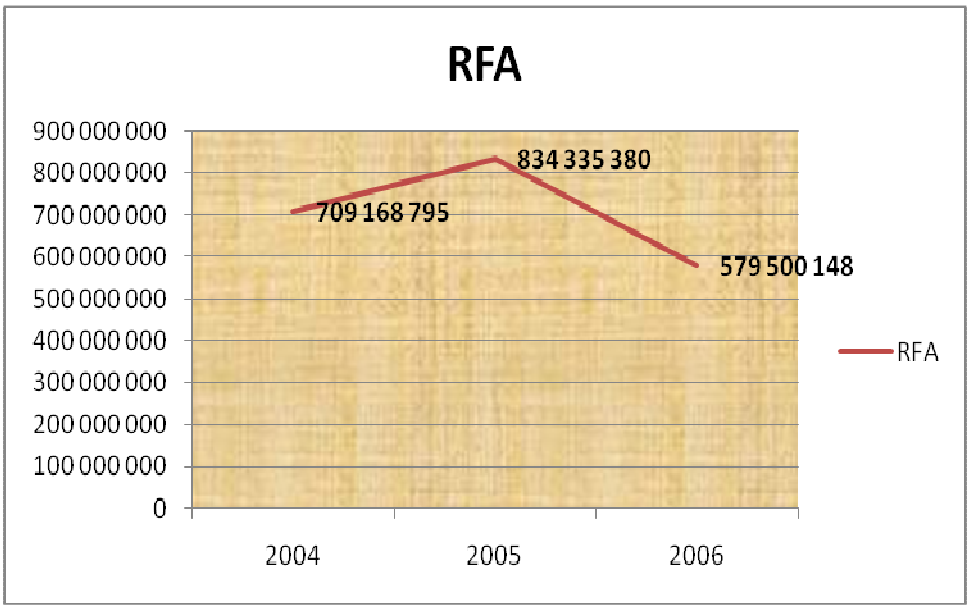
1- Les recettes de fonctionnement

Elles ont baissé de 23,01% sur les trois années étudiées. Cette baisse est due à la diminution des recettes fiscales et des produits liés à l'exploitation du domaine.

a) Les recettes fiscales

Elles ont connu une baisse en valeur absolue de 119 910 078 FCFA. Cette baisse résulte de diminution du montant de la RFA perçu par la commune.

Figure 1 : évolution de la RFA



Libellés	2004	2005	2006	2007	2008
RFA versés par le PSRF	408 623 803	439 191 248	476 106 290	398 202 416	611 201 572
RFA perçus par la commune de Yokadouma	709 168 795	834 335 880	579 500 148	Aucune information	Aucune information
différence = remboursement dette de la commune	**+300 544 992**	**+39 144 632**	**+103 393 858**		

b) Les produits d'exploitation du domaine et services communaux

Ils ont subi une baisse de 12 159 068 sur les trois années étudiées. Cette forte baisse est due à la baisse des loyers perçus par la commune sur les immeubles communaux mis en location et les produits issus des services affermis ou concédés (demander à la commune pourquoi cette recette est nulle en 2006, alors qu'elle était de 4 824 793 en 2004 et de 17 886 069 en 2005).

c) Les CAC

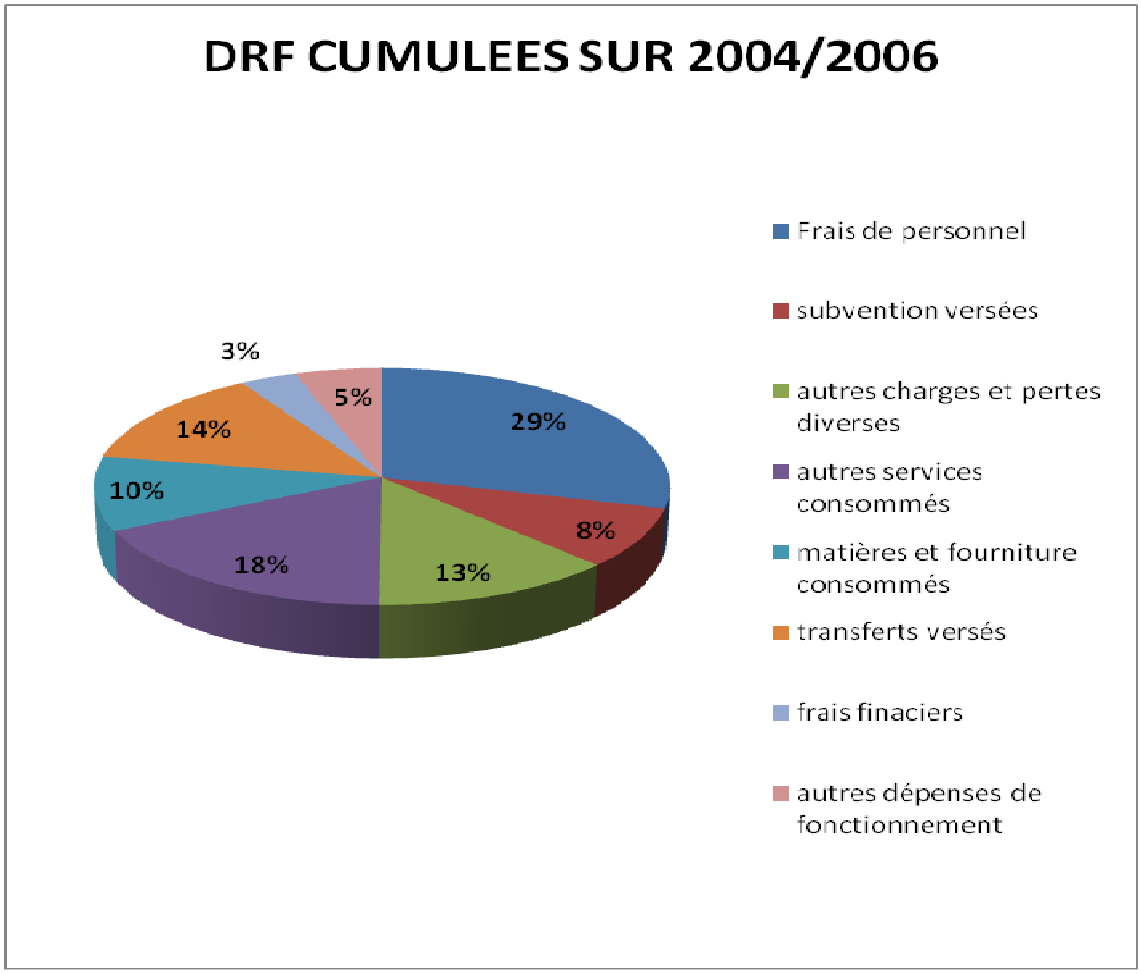
Les CAC ont connu une baisse en valeur de 23 252 612 FCFA. En 2005 la commune a reçu des CAC plus faible qu'en 2004, ceci parce qu'elle a procédé au remboursement de sa dette au Féicom de 54 443 356 FCFA. Ce résultat déficitaire sera également attendu en 2008 et en 2009 si la commune ne revoit pas à la baisse ses dépenses de fonctionnement. Cette baisse probable des CAC et de la RFA est relative à l'environnement économique qui prévaut actuellement.

Etat des CAC de la commune de Yokadouma[1]

Libellés	2004	2005	2006	2007	2008
CAC versés par le Féicom	94 445 968	68 174 028	95 137 909	106 789 543	80 873 278
CAC perçus par la commune de Yokadouma	87 201 828	13 730 672	63 949 216		35 173 833
différence = remboursement dette de la commune	**-7 244 140**	**-54 443 356**	**-31 188 693**		**-45 699 445**

2- Les dépenses de fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement de la commune évoluent plus rapidement que les recettes. La commune de Yokadouma n'arrive pas à maîtriser ses dépenses. Ces dépenses sont constituées majoritairement des frais de personnel (29%) suivi des autres services consommés (18%).



a) Les frais de personnel

[1] Source des données : le programme de sécurisation des recettes forestières (PSRF)

D'après le compte administratif 2006, ces charges incompressibles représentent 31,67% des charges de fonctionnement. La commune ne maîtrise pas l'évolution de cette charge obligatoire. La part consommée des recettes de fonctionnement par cette charge augmente au fur et à mesure que l'on avance dans le temps. Elle est passée de 16,98 % en 2005 à 18,55% en 2006.

libellés	2004	2005	2006
part des dépenses incompressibles (frais de personnel/DRF)	29,23%	27,31%	31,67%
part des recettes consommées (frais de personnel/RRF)	19,04%	16,98%	18,55%

b) Les autres services consommés

D'après les informations données par les comptes administratifs de la commune de Yokadouma, les autres services consommés représentent 18% des dépenses cumulées. Les éléments relatifs à cette forte représentation sont :

- Les frais de réception et de représentation dont le montant cumulé sur 2004 -2006 s'élève à 684 745 598FCFA ;
- Les frais de fêtes officielles dont le montant cumulé est de 36 029 000 FCFA

On note une baisse très négligeable des frais de réception (1,56%) sur la période 2004/2006, ceci traduit la pression des autorités de l'Etat sur la commune de Yokadouma.

libellés	2004	2005	2006	Evolution 2004/2006
Frais de réception et représentation	28 875 500	11 168 500	28 430 598	**-1,56%**
Frais de fêtes officielles	15 284 000	13 000 000	7 745 000	**-97,34%**

III- MARGES DE MANŒUVRES OU PROPOSITIONS

En termes de marge de manœuvre, la commune de Yokadouma doit revoir les postes suivants :

- contracter les dépenses relatives aux frais de réception et de représentation ;
- contracter les dépenses relatives aux indemnités versées aux membres du conseil municipal et autre (voir évolution ci-dessous)

libellés	2004	2005	2006	Evolution 2004/2006
Indemnités versées	5 399 212	14 544 186	12 092 573	**55,35%**

- contracter ses charges de personnel

CONCLUSION

La situation financière de la commune de Yokadouma est alarmante. Elle ne parvient pas à maîtriser l'évolution de ses dépenses de fonctionnement et à dégager des résultats positifs en fin d'exercice. Ces résultats négatifs trouvent leurs explications dans les points suivants :

- Absence d'une gestion active des encours de sa dette auprès des organismes étatiques : La commune doit pouvoir intégrer dans l'élaboration de son budget, l'encours de sa dette, sinon elle risque 'accumuler des résultats déficitaire sur toute la période.
- Les indemnités versées au conseil municipal de même qu'au magistrat en fonction sont élevées : il est important pour la commune de Yokadouma de revoir à la baisse ce poste de dépense. Surtout que l'avenir de sa principale recette de fonctionnement (la RFA) est sombre. L'environnement économique actuel nous pousse à prévoir une baisse de 20% des CAC et de 50% la RFA. Nous exhortons dans ce cas la commune à plus de vigilance dans l'élaboration de son budget 2009.
- Par ailleurs, il est urgent de restructurer la comptabilité de l'ordonnateur et du receveur municipal pour une meilleure transparence, une traçabilité des chiffres, une prise en compte de la fiscalité due à l'Etat dans les engagements de la Mairie.

ANNEXES

Annexe 1 : compte administratif section fonctionnement + histogramme d'évolution en valeur des recettes et dépenses de fonctionnement

Annexe 2 : compte administratif section fonctionnement + histogramme d'évolution en valeur des recettes et dépenses d'investissement

Annexe 3 : tableau d'analyse des flux financiers

ANNEXE 1

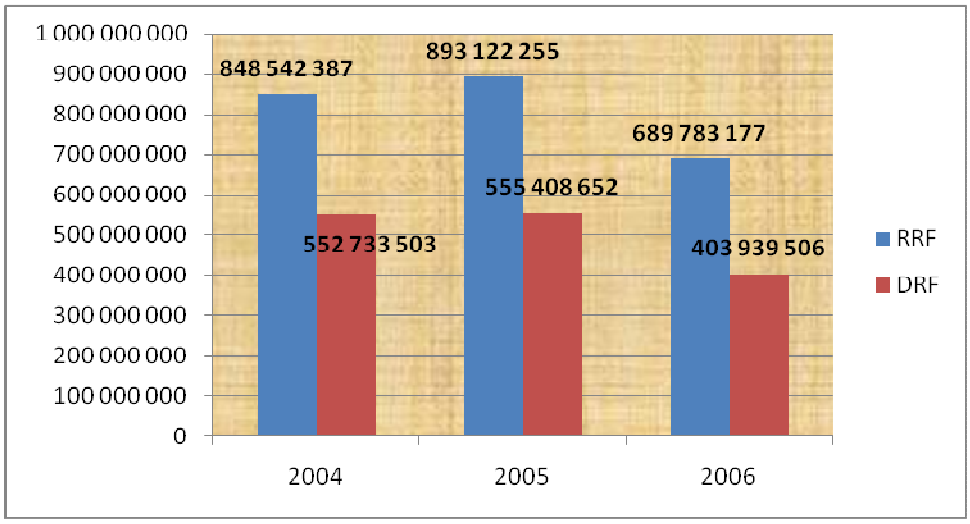
1- RECETTES DE FONCTIONNEMENT YOKADOUMA

libellés	2004	2005	2006
Réserves affectées au fonctionnement (1)	48 408 122	200 000 000	36 147 657
Recettes fiscales	731 334 539	848 826 422	611 424 461
Centimes additionnels communaux	**87 201 828**	**13 730 672**	**63 949 216**
Taxes communales directes	3 908 347	2 169 548	3 580 507
Taxes communales indirectes	7 616 631	5 856 000	8 447 396
Exploit du domaine et services communaux	**12 627 568**	**22 464 469**	**468 500**
Ristournes et redevances consenties/Etat	**5 810 000**	**0**	0
Produits financiers	0	0	0
Subventions de fonctionnement reçues	0	0	0
Transfert reçus de l'Etat	0	0	0
Autres produits et profits divers	43 474	75 144	1 913 097
Reprises sur amortissement	0	0	0
Total de recettes de fonctionnement (2)	896 950 509	1 093 122 255	725 930 834
Total recettes réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**848 542 387**	**893 122 255**	**689 783 177**

2- DEPENSES DE FONCTIONNEMENT YOKADOUMA

libellés	2004	2005	2006
Matières et fournitures consommées	131 465 038	63 552 235	71 218 870
Transports consommés	150 000	3 079 716	1 751 390
Autres services consommés	56 609 500	28 157 851	68 138 133
Frais de personnel	**161 559 778**	**151 670 408**	**127 920 589**
Impôts et taxes	0	74 538 684	0
Frais financiers	26 536 000	25 285 700	0
Subventions versées	**33 088 337**	**869 500**	**90 975 700**
Transferts versés	69 845 185	133 698 278	0
Autres charges et pertes diverses	**73 479 665**	**74 556 280**	**43 934 824**
Dotation aux amortissements et provision (1)	0	0	0
Total dépenses de fonctionnement (2)	552 733 503	555 408 652	403 939 506
Total dépenses réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**552 733 503**	**555 408 652**	**403 939 506**

3- EVOLUTION DES RRF ET DRF DE 2004-2006



ANNEXE 2

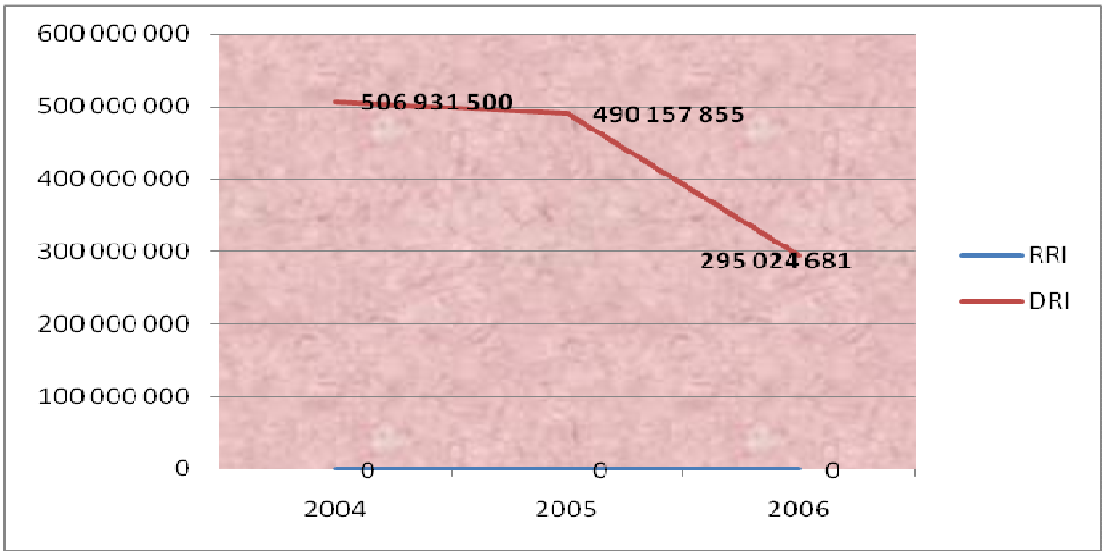
1- RECETTES D'INVESTISSEMENT YOKADOUMA

libellés	2004	2005	2006
Fonds de dotation	0	0	0
Réserves	0	0	0
Cessions d'immobilisation	0	0	0
Subventions d'équipement reçues	0	0	0
Emprunts à LMT	0	0	0
Autres dettes à LMT	0	0	0
remboursement prêts et autres créances à LMT	0	0	0
Amortissements des immobilisations	0	0	0
Production immobilisées	0	0	0
Total de recettes d'investissement	0	0	0

2- DEPENSES D'INVESTISSEMENT YOKADOUMA

libellés	2004	2005	2006
Remboursement de dettes à LMT	0	431 291 630	0
Remboursement des autres dettes à LMT	317 435 979	0	193 990 636
Remb des dettes à LMT résultat d'engagement donné par la commune	0	0	0
Dépenses en capital ou d'investissement (terrains)	0	0	0
Autres immob corporelles	71 851 983	0	58 160 587
Aménagement et agencements	36 692 179	0	0
Matériels et mobiliers	80 951 359	48 666 225	42 873 458
Autres créances à LMT	0	0	0
Participations et affectations	0	10 200 000	0
Total dépenses réelles d'investissement []	506 931 500	490 157 855	295 024 681

3- EVOLUTION DES RRI ET DRI DE 2004-2006



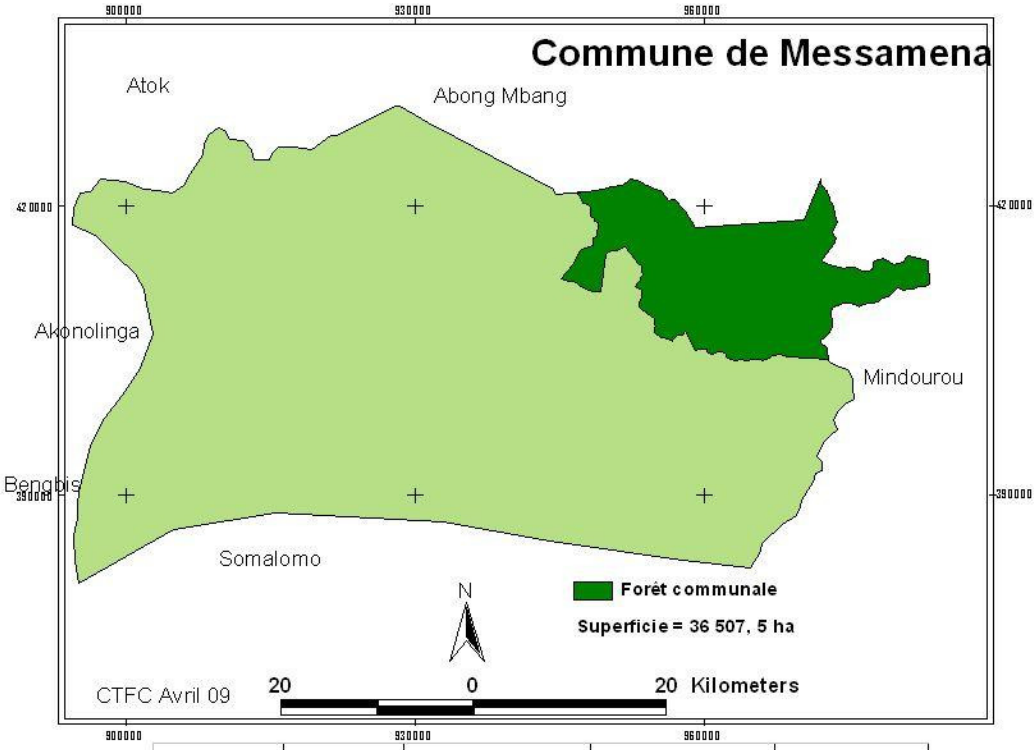
ANNEXE 3

TABLEAU D'ANALYSE DE FLUX YOKADOUMA

libellés	2004	2005	2006
Recettes réelles de fonctionnement	848 542 387	893 122 255	689 783 177
Dépenses réelles de fonctionnement	552 733 503	555 408 652	403 939 506
Epargne brute (CAF brute)	**295 808 884**	**337 713 603**	**285 843 671**
Frais financier	26 536 000	25 285 700	0
Epargne de gestion	**322 344 884**	**362 999 303**	**285 843 671**
Frais financier	26 536 000	25 285 700	0
remboursement en capital	317 435 979	431 291 630	193 990 636
Epargne nette (autofinancement)	**-21 627 095**	**-93 578 027**	**91 853 035**
section investissement			
Recettes réelles d'investissement	0	0	0
Dépenses réelles d'investissement (hors remboursement en capital)	189 495 521	58 866 225	101 034 045
Epargne nette (autofinancement)	-21 627 095	-93 578 027	91 853 035
Besoin net de financement (BNF)	**211 122 616**	**152 444 252**	**9 181 010**
Emprunt	0	0	0
Résultat de l'exercice *ou variation du fonds de roulement (BNF - emprunts)*	**211 122 616**	**152 444 252**	**9 181 010**
réserve affectée dans les sections	48 408 122	200 000 000	36 147 657
Reserve non affectée	0	0	0
Résultat définitif de l'exercice (n-1 et n)	**-162 714 494**	**-152 444 252**	**-9 181 010**

COMMUNE de messamena

Présentation de la commune



Population en 2007	Superficie km2	RFA 2000 - 2008 FCFA	CAC 2003 -2008 FCFA	Niveau Endettement 2007 FCFA
18 734	5 000	603 090 355	183 573 393	0

Source donnée population: FEICOM. La Mairie l'évalue à 22 403 hab.

Analyse de la situation financière de la commune

I- Analyse du tableau de flux financiers *(voir annexe 3)*

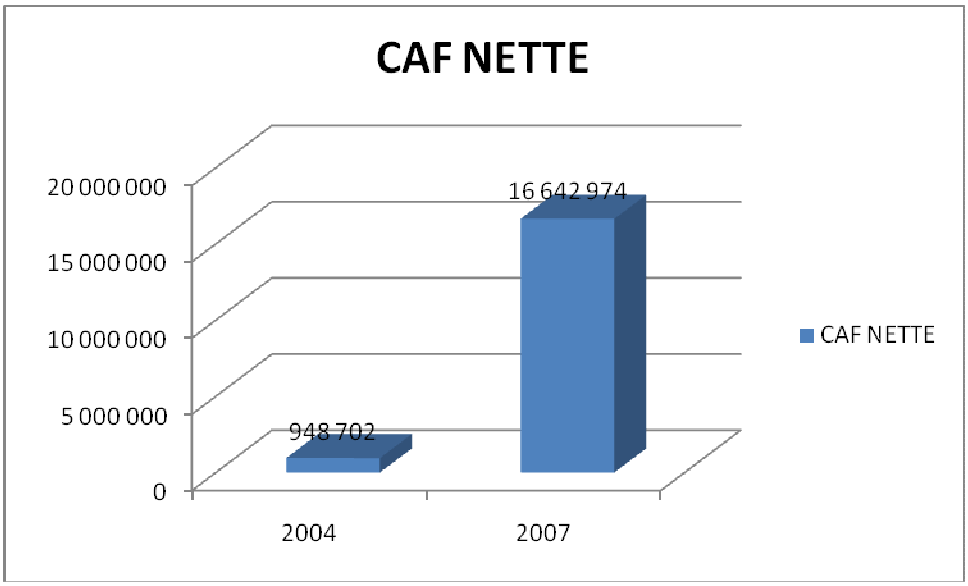
La commune de Messamena a généré sur les deux années étudiées des recettes de fonctionnements de 72 058 575 FCFA contre 47 898 922 FCFA de dépenses. Malgré l'absence de données intermédiaires (2005-2006), permettant de suivre l'évolution plus en détail des finances de la commune, on doit noter une augmentation des recettes de 430% soit en valeur nominale 44 845 909 FCFA. L'augmentation des dépenses s'est faite dans une moindre mesure, de l'ordre de 278%, soit en valeur nominale 22 583 660 FCFA.

L'évolution des recettes est tributaire des recettes fiscales et des centimes additionnels communaux, quant aux dépenses, elles ont évolué à tous les postes.

Les recettes réelles d'investissement de la commune sont assez faibles en 2004, voire nulles en 2007. Malgré une CAF positive sur les deux années et en hausse en 2007, la commune ne peut couvrir ses dépenses d'investissement.

En 2007, la non maîtrise des dépenses, et des investissements ayant augmenté de plus de 400% mais ne générant pas de recettes a conduit à un résultat négatif.

Figure 1 : évolution de la CAF nette



Le taux d'autofinancement de la commune a augmenté en 2007 avec une CAF en qui a considérablement augmenté.

libellés	2004	2007
Taux d'autofinancement = épargne brute/recettes réelles de fonctionnement (3)	6,97%	39,71%

II- Analyse Des postes stratégiques

Elle passe par l'analyse des postes relatifs à la formation des recettes de fonctionnement (1) et des dépenses de fonctionnement (2)

1) Les recettes de fonctionnement

a) La RFA

Les extraits des comptes administratifs de la commune, révèlent qu'elle a perçu au titre de la RFA sur les deux années 43 249 318 FCFA. Il faut noter une augmentation de plus de 500% de la RFA perçue en 2007 par rapport à 2OO4.

Etat des RFA de la commune:

Libellés	2004	2005	2006	2007	2008

RFA versée par le PSRF	0	0	107 706 060	107 706	132 723
RFA perçue par la commune de Messamena	6 200 000	Aucune information	Aucune information	37 049 318	Aucune information
Différence = remboursement dette de la commune	6 200 000			-70 656 742	

A la lecture du tableau ci-dessus, la commune a eu à faire face en 2007, à des remboursements de dette. Ce qui a absorbé 66% de la RFA versée par le PSRF au titre de 2007.

La RFA représente la principale recette de fonctionnement de la commune. En 2004, la RFA perçue par la commune est d'une faiblesse relative. Il faut cependant noter l'absence des données relatives au montant versé au titre de la RFA par le PSRF en 2004 et en 2005.

Une baisse de la RFA de l'ordre de 50% est à prévoir pour 2009-2010, en raison de la crise et des plaintes des exploitants relatives aux difficultés du marché et au mode du calcul des redevances. Le calcul des redevances forestières, est basé sur la superficie totale concédé à l'exploitation, quelle que soit la superficie réelle exploitée.

b) Les CAC

Etat des CAC de la commune :

Libellés	2004	2005	2006	2007	2008
CAC versés par le Féicom	31 923 333	23 043 252	34 163 870	36 095 542	27 335 679
CAC perçus par la commune de Messamena	6 225 145	Aucune information	Aucune information	20 570 574	11 888 978
Différence = remboursement dette de la commune	-25 698 188			-15 524 968	-15 446 701

Les CAC perçus par la commune est relativement faible en 2004, car elle a eu à faire face à des remboursements de dettes représentant 80% des CAC versés par le Féicom. Ces remboursements ne représentent que 43% en 2007 et 57% en 2008 des CAC versés par le Féicom. En corrélation on a une augmentation de 191% en 2008 par rapport à 2004 (330% en 2007).

2) Les dépenses de fonctionnement

a) Les frais de personnel

D'après les comptes administratifs 2004 et 2007, ces charges représentent 28% des dépenses de fonctionnement cumulées. Il constitue le poste le plus important des dépenses de fonctionnement. Il a subi une augmentation de 276% en 2007 par rapport à 2004 ; soit une hausse en valeur absolue de 6 231 070 FCFA.

Cette hausse génère des résultats négatifs pour l'année 2007.

libellés	2004	2007
Frais de personnel/dépenses réelles de fonctionnement (1)	28,02%	27,74%
Frais de personnel/recettes réelles de fonctionnement (2)	26,06%	16,73%
Taux d'autofinancement = épargne brute/recettes réelles de fonctionnement (3)	6,97%	39,71%

b) Les autres postes

En 2007, par rapport à 2004, excepté les dépenses de transport, toutes les dépenses de fonctionnement de la commune ont subi une augmentation.

Les Matières et fournitures consommées ont subi une augmentation de 150% représentant 18% du cumul des dépenses de fonctionnement.

Dans les comptes de 2007, un nouveau poste de dépenses autres services consommées fait son apparition représentant 15% dans le cumul des dépenses.

Les subventions versées par la commune ont, quant à elles, fait l'objet d'une augmentation de 249%, représentant 19% dans le cumul des dépenses.

Le poste des autres charges et pertes diverses ont sur l'année 2007 augmenté de 270% par rapport à 2004, représentant 18% dans le cumul des dépenses.

	Augmentation	Part représentée dans le cumul des dépenses
Matières et fournitures consommées	150%	18%
Autres services consommés		15%
Subventions versées	249%	19%
Autres charges et pertes diverses	270%	18%

CONCLUSION

La situation financière de la commune de Messamena est alarmante au regard des données dont nous avons disposées pour cette étude. L'absence de données intermédiaires portant sur les années 2005 et 2006, ne permet pas une analyse complète, et un suivi de l'évolution des comptes. La commune connait une envolée de ses dépenses, que ne peut compenser ses recettes malgré leur augmentation ; et il conviendrait qu'elle entreprenne des efforts pour une maîtrise des dépenses.

Dans le même ordre, il conviendrai qu'elle redéfinisse sa politique d'investissement afin de s'assurer de leur rentabilité, de façon à pouvoir générer des recettes nécessaires à équilibrer ses

comptes, en perspective des baisses prévues en 2009-2010, de RFA (50%) et de CAC (20%) qui constituent ses principales sources de finances.

ANNEXES

Annexe 1 : compte administratif section fonctionnement

Annexe 2 : compte administratif section fonctionnement

Annexe 3 : tableau d'analyse des flux financiers

Annexe 1

HBTS:22403, superficie: 5000km carrés;

1- RECETTES DE FONCTIONNEMENT MESSAMENA

libellés	2004	2007
Réserves affectées au fonctionnement (1)	3 460 972	1 834 886
Recettes fiscales	7 008 638	37 815 668
Centimes additionnels communaux	**6 225 145**	**20 570 574**
Taxes communales directes	0	0
Taxes communales indirectes	361 200	66 000
Exploit du domaine et services communaux	**7 750**	**0**
Ristournes et redevances consenties/Etat	**0**	**0**
Produits financiers	0	0
Subventions de fonctionnement reçues	0	0
Transfert reçus de l'Etat	0	0
Autres produits et profits divers	3 600	0
Reprises sur amortissement	0	0
Total de recettes de fonctionnement (2)	17 067 305	60 287 128
Total recettes réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**13 606 333**	**58 452 242**

2- DEPENSES DE FONCTIONNEMENT MESSAMENA

libellés	2004	2007
Matières et fournitures consommées	3 448 464	5 161 663
Transports consommés	680 000	220 000
Autres services consommés	0	7 090 000
Frais de personnel	**3 546 200**	**9 777 270**
Impôts et taxes	0	0
Frais financiers	0	0
Subventions versées	**2 663 305**	**6 636 866**
Transferts versés	0	100 000
Autres charges et pertes diverses	**2 319 662**	**6 255 492**
Dotation aux amortissements et provision (1)	0	0
Total dépenses de fonctionnement (2)	12 657 631	35 241 291
Total dépenses réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**12 657 631**	**35 241 291**

Annexe 2

1- RECETTES D'INVESTISSEMENT MESSSAMENA

libellés	2004	2007
Fonds de dotation	0	0
Réserves	0	2 000 000
Cessions d'immobilisation	0	0
Subventions d'équipement reçues	0	0
Emprunts à LMT	0	0
Autres dettes à LMT	0	0
Remboursement de prêts et autres créances à LMT	2 935 402	0
Amortissements des immobilisations	0	0
Production immobilisées	0	0
Total de recettes d'investissement	2 935 402	2 000 000
Total recettes réelles d'investissement []	**2 935 402**	**0**

2- DEPENSES D'INVESTISSEMENT MESSAMENA

libellés	2004	2007
Remboursement de dettes à LMT	0	0
Remboursement des autres dettes à LMT	0	0
Remb des dettes à LMT résultat d'engagement donnés par la commune	0	6 567 977
Dépenses en capital ou d'investissement (terrains)	0	0
Autres immob corporelles	0	1 294 375
Aménagement et agencements	0	18 447 485
Matériels et mobiliers	5 925 155	6 556 132
Autres créances à LMT	0	0
Participations et affectations	0	0
Total dépenses réelles d'investissement []	5 925 155	32 865 969

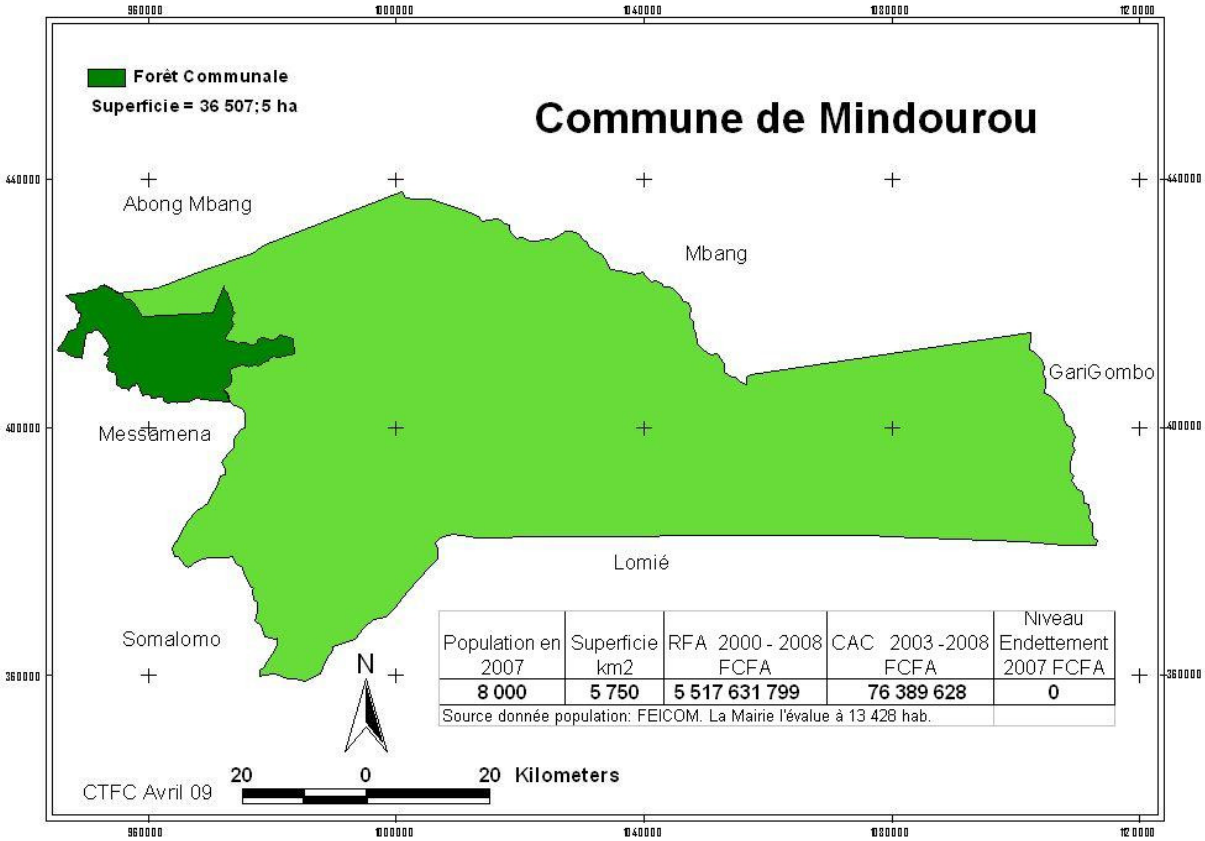
Annexe 3

TABLEAU DE FLUX MESSAMENA

libellés	2004	2007
Recettes réelles de fonctionnement	13 606 333	58 452 242
Dépenses réelles de fonctionnement	12 657 631	35 241 291
Epargne brute (CAF brute)	**948 702**	**23 210 951**
Frais financier	0	0
Epargne de gestion	**948 702**	**23 210 951**
Frais financier	0	0
remboursement en capital	0	6 567 977
Epargne nette (autofinancement)	**948 702**	**16 642 974**
section investissement		
Recettes réelles d'investissement	2 935 402	0
Dépenses réelles d'investissement(hors remb en ktal)	5 925 155	26 297 992
Epargne nette (autofinancement)	948 702	16 642 974
Besoin net de financement (BNF)	**2 041 051**	**9 655 018**
Emprunt	0	0
Résultat de l'exercice *ou variation du fonds de roulement (bnf - emprunts)*	**2 041 051**	**9 655 018**
Réserves affectées dans les sections	3 460 972	3 834 886
Résultat définitif de l'exercice (n-1 et n)	**1 419 921**	**-5 820 132**

COMMUNE de mindourou

Présentation de la commune



Population en 2007	Superficie km2	RFA 2000 - 2008 FCFA	CAC 2003 -2008 FCFA	Niveau Endettement 2007 FCFA
8 000	5 750	5 517 631 799	76 389 628	0

Source donnée population: FEICOM. La Mairie l'évalue à 13 428 hab.

Analyse de la situation financière de la commune

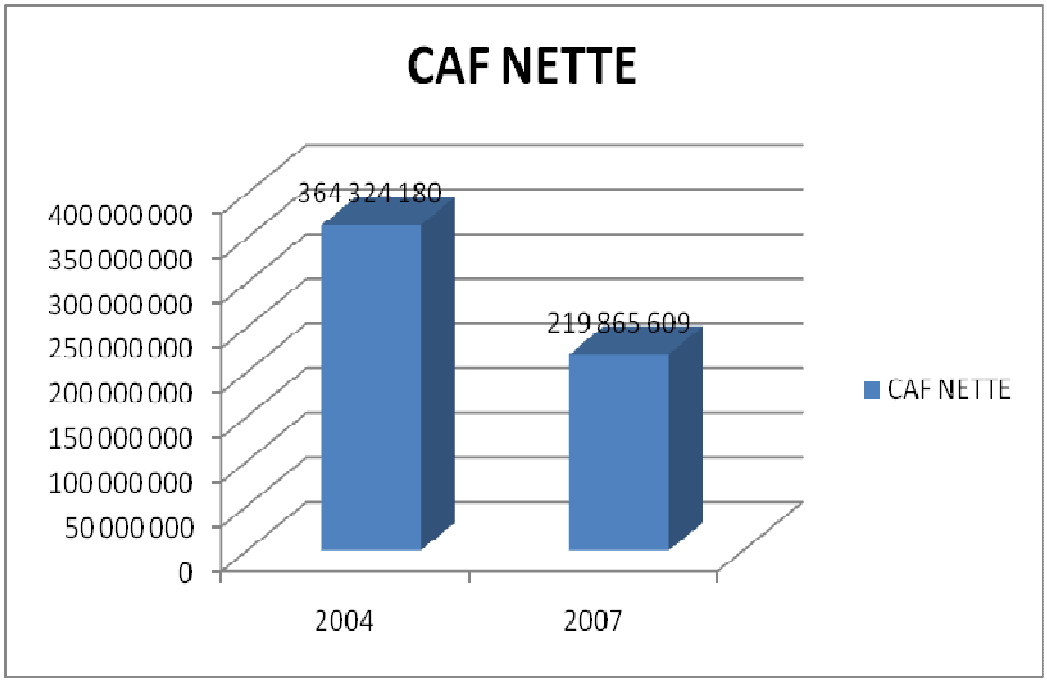
I- <u>analyse du tableau de flux financiers</u> *(voir annexe 3)*

La commune de Mindourou a généré sur les deux années étudiées des recettes de fonctionnements de 1208 912 432 FCFA contre 596 440 246 FCFA de dépenses. La baisse des recettes au cours de l'année 2007, est relative à la faiblesse des ristournes et redevances consentis par l'Etat (nulle), malgré une augmentation des recettes fiscales et des CAC en 2007.

Malgré cette baisse, et la faiblesse des recettes réelles d'investissement (nulle) la commune a dégagé sur les deux années une CAF positive qui lui permet de couvrir ses dépenses d'investissement.

Sur les deux exercices étudiés (2004 et 2007), la commune de Mindourou a réalisé des résultats positifs.

Figure 1 : évolution de la CAF nette



Le taux d'autofinancement de la commune est convenable sur les deux exercices étudiés malgré une CAF en baisse.

libellés	2004	2007
taux d'autofinancement (épargne brute/recettes réelles de fonctionnement)	51,23%	49,54%

II- Analyse Des postes stratégiques

Elle passe par l'analyse des postes relatifs à la formation des recettes de fonctionnement (1) et des dépenses de fonctionnement (2)

1- Les recettes de fonctionnement

a) La RFA

Les extraits des comptes administratifs de la commune, révèlent qu'elle a perçu au titre de la RFA sur les deux années 506 300 000 FCFA. Il faut noter une augmentation d'un peu plus de 400% en 2007 par rapport à 2004.

En 2007, la commune a perçu un rappel de la RFA de l'année antérieure. Elle a également moins remboursé de dette qui représente la différence entre le montant payé par le PSRF et celui qui figure dans le compte administratif de la commune.

Etat des RFA de la commune:

Libellés	2004	2005	2006	2007	2008
RFA versée par le PSRF	577 790 661	626 630	479 384	619 570 801	503 701
RFA perçue par la commune de Mindourou	101 000 000	Aucune information	Aucune information	405 300 000	Aucune information
différence = remboursement dette de la	-476 790 661			-214 270 801	

La RFA est la principale recette de fonctionnement de la commune. En 2004, la RFA perçue par la commune est d'une faiblesse relative, car elle a eu à rembourser une partie de ses engagements auprès du Féicom et autres organismes étatiques d'une valeur cumulée de 476 790 661 FCFA. Ces remboursements sont moindres en 2007, ce qui augmente la RFA perçue de 399%.

Une baisse de ces recettes de l'ordre de 50% est à prévoir à l'horizon 2009-2010, en raison de la crise et des plaintes des exploitants relatives aux difficultés du marché et au mode du calcul des redevances. A noter que le calcul des redevances forestières, est basé sur la superficie totale concédé à l'exploitation, quelle que soit la superficie réelle exploitée.

b) Les CAC

Etat des CAC de la commune de Mindourou :

Libellés	2004	2005	2006	2007	2008
CAC versés par le Féicom	13 632 255	9 840 186	12 587 120	15 413 916	13 632 255
CAC perçus par la commune de Mindourou	44150	Aucune information	Aucune information	2550308	11673184
différence = remboursement dette de la commune	-13 588 105			-12 863 608	-1 959 071

Les CAC perçus par la commune sur les deux années étudiées, sont relativement faibles. En corrélation avec cette faiblesse on note l'importance des remboursements effectués sur ces années

étudiées. Pour 2008 les CAC perçues ont progressé de 458% par rapport à 2007, ce qui s'explique par une diminution des remboursements effectués par la commune.

2) Les dépenses de fonctionnement

a) Les frais de personnel

D'après les comptes administratifs 2004 et 2007, ces charges représentent 20% des charges de fonctionnement cumulées. On note cependant une augmentation de 111% en 2007 par rapport à 2004 ; soit une hausse en valeur absolue de 6 276 401 FCFA.

Malgré la hausse, la commune arrive à un taux d'autofinancement positif, permettant de couvrir ses dépenses réelles en investissement malgré des recettes en investissement nulles.

libellés	2004	2007
frais de personnel/dépenses réelles de fonctionnement (1)	15,08%	27,89%
frais de personnel/recettes réelles de fonctionnement (2)	7,35%	14,07%
taux d'autofinancement = épargne brute/recettes réelles de fonctionnement (3)	51,23%	49,54%

b) Les Matières et fournitures consommées

Ce poste constitue le plus important dans les dépenses de fonctionnement. Cumulées il représente 31% des dépenses de la commune sur les deux années. On notera une diminution de 30% de ces dépenses en 2007 par rapport à 2005, et malgré cette diminution en valeur absolue, ces dépenses restent élevées en termes de la part représentée sur l'ensemble des dépenses.

c) Les autres postes

La volonté maitrise des dépenses de la commune révèle des baisses conséquentes en ce qui concerne le poste Autres charges et pertes diverses et les subventions accordées par la commune.

Le poste Autres charges et pertes diverses a subi une baisse de 54% sur les deux années, tout en diminuant en proportion dans le total des dépenses annuelles (voir tableau)

	2004	2007
Autres charges et pertes diverses	**63 741 419**	**29 010 670**
Total	372 529 466	223 910 780
Part des charges dans les dépenses	17%	13%

En ce qui concerne les subventions accordées, on note une baisse de 76% en 2007 par rapport à 2004. La baisse à ce poste est conséquente en ce qui concerne la part que représentent ces subventions dans le total des dépenses de l'année 2007 : 9% contre 21% en 2004 (voir tableau)

	2004	2007
Subventions versées	**79 591 761**	**19 434 869**
Total	372 529 466	223 910 780
Part des charges dans les dépenses	21%	9%

CONCLUSION

La situation financière de la commune de Mindourou est loin d'être alarmante au regard des données dont nous avons disposées pour cette étude. Malgré l'absence d'éléments pour une analyse complète, il faut souligner les efforts entrepris par la commune pour maîtriser ses dépenses.

En perspective des baisses prévues pour 2009-2010 des RFA (50%) et des CAC (20%), la commune a intérêt à entamer un programme d'investissement dont la rentabilité devra pouvoir lui permettre de compenser cette perte certaine. Il faut aussi préconiser une diversification de l'exploitation du domaine forestier qui est reste concentré sur le bois.

Un programme d'aménagement du domaine forestier à des fins touristiques est envisageable entre autres.

ANNEXES

Annexe 1 : compte administratif section fonctionnement

Annexe 2 : compte administratif section fonctionnement

Annexe 3 : tableau d'analyse des flux financiers

Annexe 1

HBTS:13428, superficie: 4000km carrés;

1- RECETTES DE FONCTIONNEMENT MINDOUROU

libellés	2005	2007
Réserves affectées au fonctionnement (1)	0	1 273 133
Recettes fiscales	101 836 911	405 959 265
Centimes additionnels communaux	**44 150**	**2 550 308**
Taxes communales directes	208 000	0
Taxes communales indirectes	1 153 000	770 500
Exploit du domaine et services communaux	**661 000**	**671 000**
Ristournes et redevances consenties/Etat	**659 957 449**	**0**
Produits financiers	0	0
Subventions de fonctionnement reçues	0	0
Transfert reçus de l'Etat	0	33 825 316
Autres prdts et profits divers	2 400	0
Reprises sur amortissement	0	0
Total de recettes de fonctionnement (2)	763 862 910	445 049 522
Total recettes réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**763 862 910**	**443 776 389**

2- DEPENSES DE FONCTIONNEMENT MINDOUROU

libellés	2005	2007
Matières et fournitures consommées	108 479 039	76 097 999
Transports consommés	11 218 000	11 659 000
Autres services consommés	28 469 619	20 007 227
Frais de personnel	**56 161 862**	**62 438 263**
Impôts et taxes	17 387 766	0
Frais financiers	200 000	0
Subventions versées	**79 591 761**	**19 434 869**
Transferts versés	7 280 000	5 262 752
Autres charges et pertes diverses	**63 741 419**	**29 010 670**
Dotation aux amortissements et provision (1)	0	0
Total dépenses de fonctionnement (2)	372 529 466	223 910 780
Total dépenses réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**372 529 466**	**223 910 780**

Annexe 2

1- RECETTES D'INVESTISSEMENT MINDOUROU

libellés	2004	2007
Fonds de dotation	0	0
Réserves	0	0
Cessions d'immobilisation	0	0
Subventions d'équipement reçues	0	0
Emprunts à LMT	0	0
Autres dettes à LMT	0	0
remb prêts et autres créances à LMT	0	0
Amortissements des imobilisations	0	0
Production immobilisées	0	0
Total de recettes d'investissement	0	0
Total recettes réelles d'investissement []	**0**	**0**

2- DEPENSES D'INVESTISSEMENT MINDOUROU

libellés	2004	2007
Remboursement de dettes à LMT	11 947 065	0
Remboursement des autres dettes à LMT	15 062 199	0
Remb des dettes à LMT résultat d'engagement donnés par la commune	0	0
Dépenses en capital ou d'investissement (terrains)	13 646 150	5 888 917
Autres immob corporelles	189 811 084	70 213 552
Aménagement et agencements	22 416 278	53 284 941
Matériels et mobiliers	134 430 632	73 149 406
Autres créances à LMT	0	13 144 683
Participations et affectations	0	1 735 888
Total dépenses réelles d'investissement []	387 313 408	217 417 387

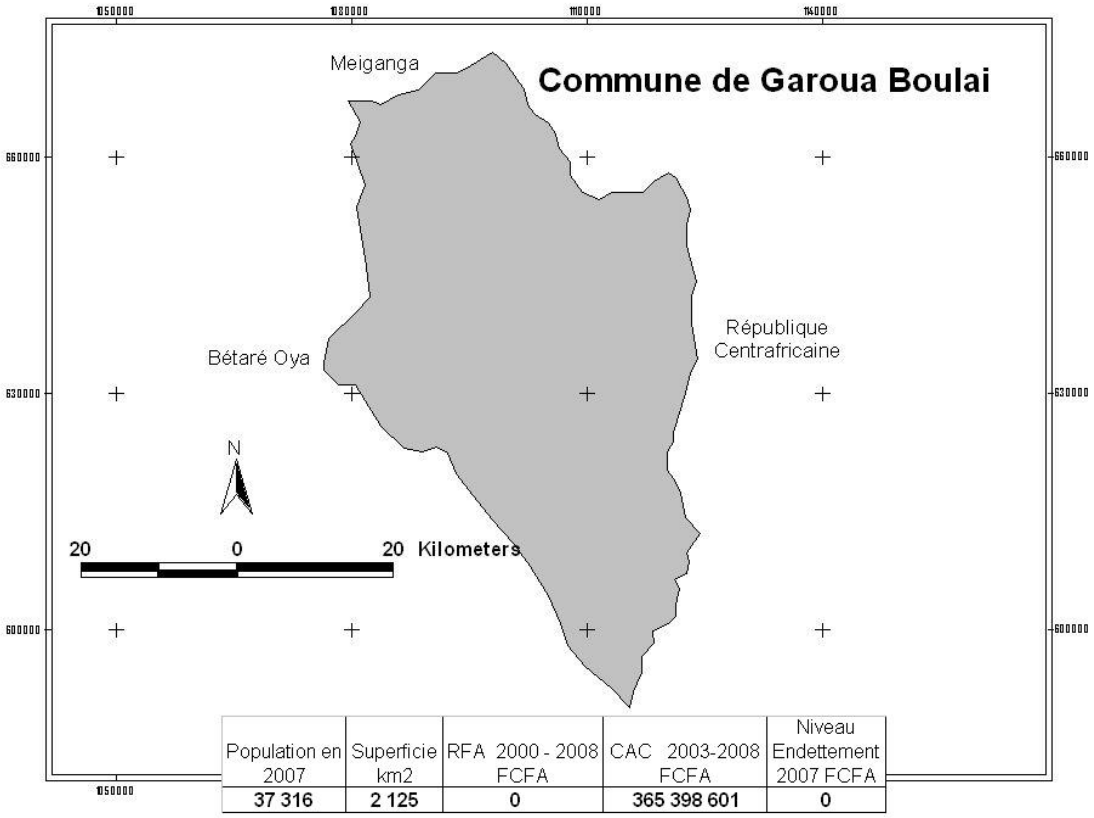
Annexe 3

TABLEAU DE FLUX MINDOUROU

libellés	2004	2007
Recettes réelles de fonctionnement	763 862 910	443 776 389
Dépenses réelles de fonctionnement	372 529 466	223 910 780
Epargne brute (CAF brute)	**391 333 444**	**219 865 609**
Frais financier	0	0
Epargne de gestion	**391 333 444**	**219 865 609**
Frais financier	0	0
remboursement en capital	27 009 264	0
Epargne nette (autofinancement)	**364 324 180**	**219 865 609**
section investissement		
Recettes réelles d'investissement	0	0
Dépenses réelles d'investissement (hors remb en ktal)	360 304 144	217 417 387
Epargne nette (autofinancement)	364 324 180	219 865 609
Besoin net de financement (BNF)	**-4 020 036**	**-2 448 222**
Emprunt	0	0
Résultat de l'exercice *ou variation du fonds de roulement (bnf - emprunts)*	**-4 020 036**	**-2 448 222**
réserves affectées dans les sections	0	1 273 133
Reserve non affectée	0	0
Résultat définitif de l'exercice (n-1 et n)	**4 020 036**	**3 721 355**

COMMUNE de garoua boulaï

Présentation de la commune



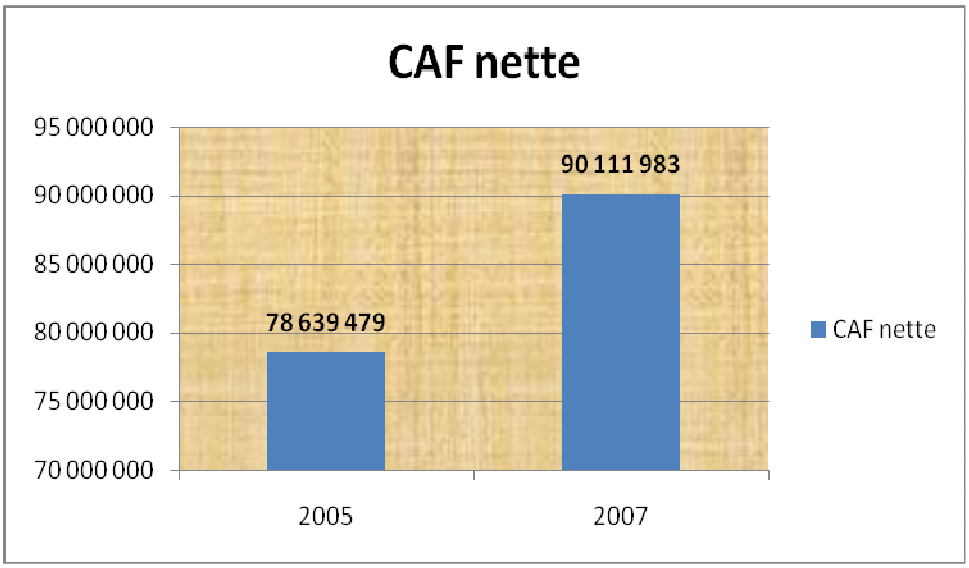
Population en 2007	Superficie km2	RFA 2000 - 2008 FCFA	CAC 2003-2008 FCFA	Niveau Endettement 2007 FCFA
37 316	2 125	0	365 398 601	0

Analyse de la situation financière de la commune

I- analyse du tableau de flux financiers *(voir annexe 3)*

Sur les deux années étudiées, la commune de Garoua Boulaï a généré des recettes de fonctionnements de 168 751 462 FCFA contre 144 888 072 FCFA de dépenses. Au regard du tableau des flux, les recettes de fonctionnement de 2007 ont progressé de 12,73% par rapport à 2005. Cette évolution positive est relative à l'augmentation des CAC. Les dépenses de fonctionnement de la commune évoluent dans plus rapidement que ses recettes de fonctionnement, ce qui traduit l'effet ciseau observé au niveau de l'épargne brute.

Figure 1 : évolution de la CAF nette



Le taux d'autofinancement de la commune décroît au fil du temps, ce qui traduit l'incapacité de la commune à pouvoir maîtriser ses charges de fonctionnement. Les charges de fonctionnement de 2007 ayant évolué plus rapidement que les recettes, la commune n'a pu allouer que 10,07% de ses ressources propres au financement de ses investissements. Cette allocation a été très insuffisante pour financer les projets d'investissement de la commune, d'où le résultat négatif observé en fin d'exercice.

libellés	2005	2007
taux d'autofinancement (épargne brute/recettes réelles de fonctionnement)	18,80%	10,07%

II- Analyse Des postes stratégiques

1) Les CAC

Ils ont subi une évolution positive de 26,45% sur la période 2005/2007. Cette source de recette représente uniquement 67,11% des recettes de fonctionnement de l'exercice 2007.

En 2005 et 2007, les CAC perçus par la commune sont faibles, car elle a eu à rembourser une partie de ses engagements auprès du Féicom et autres organisme étatique d'une valeur cumulée de 12 842 520 FCFA. Compte tenu de la faiblesse de ses recettes en 2007 et son engagement au Féicom, la commune n'a pu dégager qu'un résultat déficitaire en fin d'exercice. Cette situation sera également observée en 2008. Car le montant à rembourser de ses engagements est supérieur à celui de 2007.

Etat des CAC de la commune de Garoua Boulaï :

Libellés	2004	2005	2006	2007	2008
CAC versés par le Féicom	63 587 654	45 899 540	67 791 805	71 898 216	54 449 568
CAC perçus par la commune Garoua Boulaï		44 478 890		60 476 346	23 681 493

différence = remboursement dette de la commune		**-1 420 650**		**-11 421 870**	**-30 768 075**

2) Les frais de personnel

D'après le compte administratif 2007, ces charges incompressibles représentent 29,14% des charges de fonctionnement soit une augmentation en valeur absolue de 8 137 259 FCFA par rapport à 2005. Cette augmentation est relative au recrutement des enseignants communaux pour les écoles des villages. La commune est obligée de prendre cette initiative si elle veut promouvoir la scolarisation de ses populations.

libellés	**2005**	**2007**
dépenses incompressibles (FP/DRF)	28,38%	32,41%
part des recettes consommée par les dépenses obligatoires (FP/RRF)	23,05%	29,14%

CONCLUSION

La situation financière de la commune de Garoua Boulaï est très alarmante. Elle a dégagé des résultats négatifs sur toute la période étudiée. Elle devra faire preuve de plus de vigilance et ceci passe la diminution de certains postes de dépenses à l'instar des frais de réception et de représentation dont le montant cumulé sur les exercices 2005/2007 s'élève à 10 820 080FCFA, les frais de personnel, des subventions. Comptes tenu de la baisse possible de sa principale recette (une baisse de 20% des CAC) suite à la crise financière actuelle, la reconduction tacite des dépenses dans l'élaboration du budget doit être revue. En plus la commune doit mettre en place un comité de gestion active des encours de sa dette auprès des organismes étatiques et de sorte à pouvoir l'intégrer dans l'élaboration de son budget.

ANNEXES

Annexe 1 : compte administratif section fonctionnement

Annexe 2 : compte administratif section fonctionnement

Annexe 3 : tableau d'analyse des flux financiers

Annexe 1

HBTS:62000, superficie: 2125km carrés;

1- RECETTES DE FONCTIONNEMENT GAROUA BOULAI

libellés	2005	2007
Réserves affectées au fonctionnement (1)	178 300	0
Recettes fiscales	16 827 290	16 200 285
Centimes additionnels communaux	**44 478 890**	**60 476 346**
Taxes communales directes	1 870 928	1 083 252
Taxes communales indirectes	14 415 921	8 788 400
Exploit du domaine et services communaux	**1 046 450**	**3 553 700**
Ristournes et redevances consenties/Etat	**0**	**0**
Produits financiers	0	0
Subventions de fonctionnement reçues	0	0
Transfert reçus de l'Etat	0	0
Autres produits et profits divers	0	10 000
Reprises sur amortissement	0	0
Total de recettes de fonctionnement (2)	78 817 779	90 111 983
Total recettes réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**78 639 479**	**90 111 983**

2- DEPENSES DE FONCTIONNEMENT GAROUA BOULAI

libellés	2005	2007
Matières et fournitures consommées	12 048 156	19 637 396
Transports consommés	4 414 042	0
Autres services consommés	14 011 060	18 566 190
Frais de personnel	**18 123 694**	**26 260 953**
Impôts et taxes	0	0
Frais financiers	0	0
Subventions versées	**3 865 000**	**1 406 500**
Transferts versés	400 000	681 600
Autres charges et pertes diverses	**10 992 903**	**14 480 578**
Dotation aux amortissements et provision (1)	0	0
Total dépenses de fonctionnement (2)	63 854 855	81 033 217
Total dépenses réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**63 854 855**	**81 033 217**

Annexe 2

1- RECETTES D'INVESTISSEMENT GAROUA BOULAI

libellés	2005	2007
Fonds de dotation	0	0
Réserves	0	4 724 756
Cessions d'immobilisation	0	0
Subventions d'équipement reçues	0	0
Emprunts à LMT	0	0
Autres dettes à LMT	0	0
remboursement prêts et autres créances à LMT	0	0
Amortissements des immobilisations	0	0
Production immobilisées	0	0
Total de recettes d'investissement	0	4 724 756
Total recettes réelles d'investissement []	**0**	**4 724 756**

2- DEPENSES D'INVESTISSEMENT GAROUA BOULAI

libellés	2005	2007
Remboursement de dettes à LMT	0	3 989 164
Remboursement des autres dettes à LMT	0	0
Remboursement des dettes à LMT résultat d'engagement donné par la commune	0	0
Dépenses en capital ou d'investissement (terrains)	0	0
Autres immobilisation corporelles	927 280	10 491 700
Aménagement et agencements	6 422 947	0
Matériels et mobiliers	7 560 924	7 643 500
Autres créances à LMT	0	0
Participations et affectations	0	0
Total dépenses réelles d'investissement []	14 911 151	22 124 364

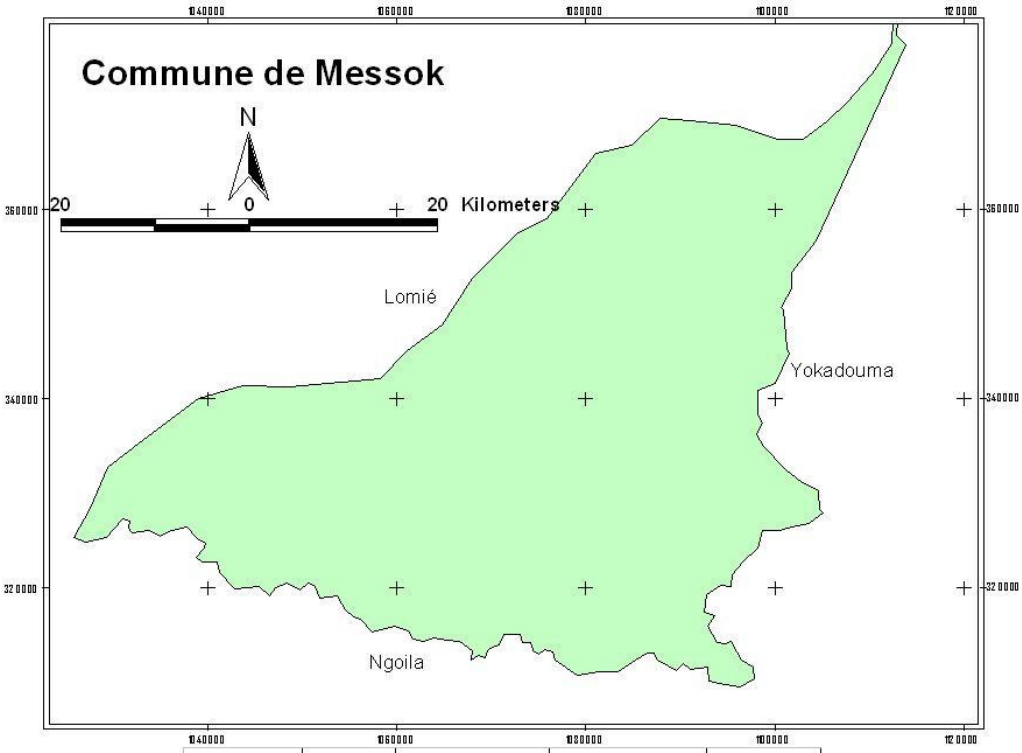
Annexe 3

TABLEAU DE FLUX GAROUA BOULAI

libellés	2005	2007
Recettes réelles de fonctionnement	78 639 479	90 111 983
Dépenses réelles de fonctionnement	63 854 855	81 033 217
Epargne brute (CAF brute)	**14 784 624**	**9 078 766**
Frais financier	0	0
Epargne de gestion	**14 784 624**	**9 078 766**
Frais financier	0	0
remboursement en capital	0	3 989 164
Epargne nette (autofinancement)	**14 784 624**	**5 089 602**
section investissement		
Recettes réelles d'investissement	0	0
Dépenses réelles d'investissement (hors remboursement en capital)	14 911 151	18 135 200
Epargne nette (autofinancement)	14 784 624	5 089 602
Besoin net de financement (BNF)	**126 527**	**13 045 598**
Emprunt	0	0
Résultat de l'exercice *ou variation du fonds de roulement (BNF - emprunts)*	**126 527**	**13 045 598**
réserves affectées dans les sections	0	4 724 756
Résultat définitif de l'exercice (n-1 et n)	**-126 527**	**-8 320 842**

COMMUNE de messok

A Présentation de la commune



Population en 2007	Superficie km2	RFA 2000 - 2008 FCFA	CAC 2003-2008 FCFA	Niveau Endettement 2007 FCFA
8 112	7 600	2 264 050 190	77 355 417	5 103 701

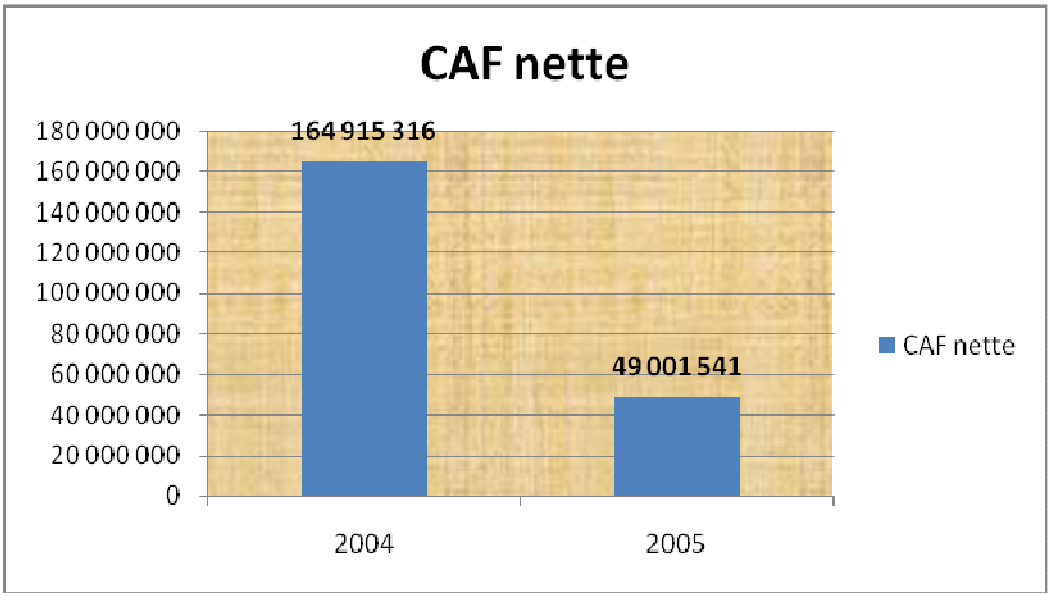
B- Analyse de la situation financière de la commune

I- <u>analyse du tableau de flux financiers</u> *(voir annexe 3)*

Sur les deux années étudiées, la commune de Messok a généré des recettes de fonctionnements de 508 697 590 FCFA contre 294 780 733 FCFA de dépenses. Au regard du tableau des flux, les recettes de fonctionnement de 2005 ont subi une baisse de 58,75% par rapport à 2004. Cette baisse est relative à la diminution des ristournes et redevance consenties par l'Etat.

Malgré l'effet ciseau observé, la commune a pu tout de même dégager un autofinancement positif sur tout la période étudiée. Cet autofinancement parvient tout de même à financer les projets d'investissement.

Figure 1 : évolution de la CAF nette



Le taux d'autofinancement de la commune décroît au fil du temps, ce qui traduit l'incapacité de la commune à pouvoir maîtriser ses charges de fonctionnement. La commune ayant perçu moins de recette en 2005, n'a pu allouer que 24,93% de ses ressources propres au financement de ses investissements. Comme impact de cette faible allocation, nous observons un résultat positif inférieur à celui de 2004.

libellés	2004	2005
taux d'autofinancement (épargne brute/recettes réelles de fonctionnement)	52,84%	24,93%

II- Analyse Des postes stratégiques

1) Les CAC

Ils ont subi une forte progression de 99,51% sur la période 2004/2005. Cette source de recette représente uniquement 2,53% des recettes de fonctionnement de l'exercice 2005.

En 2004, les CAC perçus par la commune sont très faibles, car elle a eu à rembourser une grande partie de ses engagements auprès du Féicom et autres organisme étatique d'une valeur cumulée de 13 798 667 FCFA. Malgré ce remboursement assez lourd, elle a p dégager des résultats positifs sur la période 2004/2005.

Etat des CAC de la commune de Messok :

Libellés	2004	2005	2006	2007	2008
CAC versés par le Féicom	13 823 108	9 977 946	12 659 673	15 629 712	11 836 609

CAC perçus par la commune de Messok	24 441	4 967 127			5 148 039
différence = remboursement dette de la commune	**-13 798 667**	**-5 010 819**			**-6 688 570**

2) La RFA

D'après les informations extraites des comptes administratifs, la commune de Messok n'a perçu aucune RFA en 2004, car le montant qui devait lui être versé à servi à rembourser ses dettes auprès des organismes de l'Etat, soit en valeur absolue 218 767 548FCFA. D'après les informations recueillies auprès du programme de sécurisation des recettes forestières (PSRF), nous observons une diminution du montant de la RFA au fil du temps. Avec l'avènement de la crise financière, nous prévoyons également une baisse de cette ressource de fonctionnement sur les trois prochaines années, c'est-à-dire de 2008 à 2010. Cette baisse de la RFA trouve son explication dans la faillite des exploitants forestiers et la mobilité de ces derniers vers des forêts nouvelles.

Etat des RFA de la commune:

Libellés	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
RFA versés par le PSRF	218 767 548	213 364 842	165 759 478	147 450 774	117 116 885
RFA perçus par la commune de Messok	0	187 493 370	Aucune information	Aucune information	Aucune information
différence = remboursement dette de la commune	**-218 767 548**	**-25 871 472**			

3) Les frais de personnel

D'après le compte administratif 2005, ces charges incompressibles représentent 10,43% des charges de fonctionnement soit une baisse en valeur absolue de 8 094 463 FCFA par rapport à 2004. La commune arrive à maîtriser ses charges de personnel.

libellés	**2004**	**2005**
dépenses incompressibles (FP/DRF)	15,96%	10,43%
part des recettes consommée par les dépenses obligatoires (FP/RRF)	7,53%	7,83%

CONCLUSION

La situation financière de la commune de Messok n'est pas alarmante. Elle devra faire preuve de plus de vigilance dans l'élaboration de ses prochains budgets communaux. Car avec la crise financière actuelle, la reconduction tacite des dépenses dans l'élaboration du budget doit être revue. En plus la commune doit mettre en place un comité de gestion active des encours de sa dette auprès des organismes étatiques et de sorte à pouvoir l'intégrer dans l'élaboration de son budget.

ANNEXES

Annexe 1 : compte administratif section fonctionnement

Annexe 2 : compte administratif section fonctionnement

Annexe 3 : tableau d'analyse des flux financiers

Annexe 1

HBTS:8112, superficie: 7600km carrés;

1- RECETTES DE FONCTIONNEMENTMESSOK

libellés	2004	2005
Réserves affectées au fonctionnement (1)	0	0
Recettes fiscales	2 448 704	187 732 695
Centimes additionnels communaux	**24 441**	**4 967 127**
Taxes communales directes	280 000	0
Taxes communales indirectes	99 000	3 186 409
Exploit du domaine et services communaux	**340 000**	**706 500**
Ristournes et redevances consenties/Etat	**308 912 714**	**0**
Produits financiers	0	0
Subventions de fonctionnement reçues	0	0
Transfert reçus de l'Etat	0	0
Autres produits et profits divers	0	0
Reprises sur amortissement	0	0
Total de recettes de fonctionnement (2)	312 104 859	196 592 731
Total recettes réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**312 104 859**	**196 592 731**

2- DEPENSES DE FONCTIONNEMENT MESSOK

libellés	2004	2005
Matières et fournitures consommées	21 448 230	8 145 165
Transports consommés	1 165 000	851 000
Autres services consommés	5 294 000	1 580 800
Frais de personnel	**23 488 298**	**15 393 835**
Impôts et taxes	0	0
Frais financiers	3 000 000	1 500 000
Subventions versées	**73 497 357**	**108 219 996**
Transferts versés	0	0
Autres charges et pertes diverses	**19 296 658**	**11 900 394**
Dotation aux amortissements et provision (1)	0	0
Total dépenses de fonctionnement (2)	147 189 543	147 591 190
Total dépenses réelles de fonctionnement [(2) - (1)]	**147 189 543**	**147 591 190**

Annexe 2

1- RECETTES D'INVESTISSEMENT MESSOK

libellés	2004	2005
Fonds de dotation	0	0
Réserves	0	0
Cessions d'immobilisation	0	0
Subventions d'équipement reçues	0	0
Emprunts à LMT	0	0
Autres dettes à LMT	0	0
Remboursement prêts et autres créances à LMT	0	0
Amortissements des immobilisations	0	0
Production immobilisées	0	0
Total de recettes d'investissement	0	0
Total recettes réelles d'investissement []	**0**	**0**

2- DEPENSES D'INVESTISSEMENT MESSOK

libellés	2004	2005
Remboursement de dettes à LMT	0	0
Remboursement des autres dettes à LMT	0	0
Remboursement des dettes à LMT résultat d'engagements donnés par la commune	0	0
Dépenses en capital ou d'investissement (terrains)	3 205 000	9 962 726
Autres immobilisations corporelles	113 003 114	36 725 994
Aménagement et agencements	0	0
Matériels et mobiliers	17 493 463	1 949 670
Autres créances à LMT	0	0
Participations et affectations	0	0
Total dépenses réelles d'investissement []	**133 701 577**	**48 638 390**

Annexe 3

TABLEAU DE FLUX MESSOK

libellés	2004	2005
Recettes réelles de fonctionnement	312 104 859	196 592 731
Dépenses réelles de fonctionnement	147 189 543	147 591 190
Epargne brute (CAF brute)	**164 915 316**	**49 001 541**
Frais financier	0	0
Epargne de gestion	**164 915 316**	**49 001 541**
Frais financier	0	0
remboursement en capital	0	0
Epargne nette (autofinancement)	**164 915 316**	**49 001 541**
section investissement		
Recettes réelles d'investissement	0	0
Dépenses réelles d'investissement (hors remboursement en capital)	133 701 577	48 638 390
Epargne nette (autofinancement)	164 915 316	49 001 541
Besoin net de financement (BNF)	**-31 213 739**	**-363 151**
Emprunt	0	0
Résultat de l'exercice *ou variation du fonds de roulement (BNF - emprunts)*	**-31 213 739**	**-363 151**
réserve affectée dans les sections	0	
Reserve non affectée	0	
Résultat définitif de l'exercice (n-1 et n)	**31 213 739**	**363 151**

Conclusion générale

A l'issue de cette étude, une photographie d'ensemble révèle que les communes forestières de l'Est sont confrontées aux mêmes difficultés à savoir :

- la gouvernance financière ;
- l'optimisation des investissements ;
- la fiabilité des informations financières et comptables.

A partir de 2002, on assiste à un essor de l'exploitation forestière et au paiement des redevances forestières par l'Etat aux Communes. Cette dynamique a augmenté les recettes liées à cette activité pour les communes forestières. Ce qui a généré une situation glorieuse pour les finances locales.

Cette manne qui tombait dans les caisses des communes a entraîné des dépenses prestigieuses en comparaison à la situation antérieure et fragilisé la capacité de mobilisation des ressources propres hors Redevances forestières. C'est ainsi que les communes dans leur immense majorité sont dépendantes des Redevances forestières à hauteur de 80% de leur ressources. Les dépenses ont augmenté pour se hisser au niveau des recettes sans qu'aucune politique de gouvernance financière n'ait été mise en place. Il y a eu confusion dans l'esprit des ordonnateurs au niveau de l'appréciation du Budget qui est une autorisation à dépenser et non une obligation à dépenser.

Les choix d'investissement n'ont pas toujours été judicieux au niveau de la programmation. Ceci s'explique en partie par l'inexistence des plans de développement communaux pouvant canaliser de manière efficace une partie des ressources communales.

Dans ce décor où la navigation à vu semble être la règle pour certaines communes, vient s'ajouter le problème de la fiabilité des comptes locaux. Le constat majeur est la mauvaise organisation de l'archivage des pièces comptables qui rend difficile la recherche d'informations fiables et l'appréciation de manière transparente des engagements financiers de la commune. Ces défaillances expliquent également l'absence des comptes de gestion dans une majorité de ces communes malgré les rappels de la cour des Comptes.

D'autre part, l'analyse des états indique que l'Etat a transféré sans contrepartie financière certaines de ses responsabilités sur ces communes qui doivent assumer les missions régaliennes de l'Etat : Construire des écoles, des Centre de Santé, et embaucher des enseignants, assurer parfois le fonctionnement de certains services de l'Etat sur leur territoire.

Par ailleurs, les Maires sont en permanence sollicités par les populations sur des actions sociales parfois par des fonctionnaires qui émargent de plus en plus sur les budgets communaux.

Les dépenses de fonctionnement et d'investissement des communes ont augmenté sans une réelle maîtrise. A partir de 2008 et avec l'effet conjugué de la crise, les recettes des communes ont commencé à baisser se conjuguant en plus avec les difficultés de recouvrement. Ce qui a mis les communes dans des situations délicates, entre autres certaines se retrouvant avec des arriérés de salaires. En marge de ces difficultés, on peut également noter les pressions des autorités administratives aux fins de faire supporter aux communes forestières des frais de participation afférentes aux diverses cérémonies et célébrations souvent assez élevés.

Pour améliorer la situation actuelle, le Centre technique de la Forêt communale devrait veiller auprès des Communes membres à une meilleure application des recommandations ci-dessous:

- une bonne tenue des données et informations financières et comptables pour une meilleure transparence dans la gestion
- une bonne gouvernance : conceptions d'un plan cohérent de développement basé sur les données financières et comptables.
- une diversification et optimisation des investissements : ciblage des investissements dont la rentabilité assure des recettes.
- Une affirmation de la légitimité des Maires face aux sollicitations des personnels fonctionnaires.
- La mise en place des lois de décentralisation de manière concrète pour renforcer l'autonomie financière des communes
- Le développement de la communication financière municipale en direction des conseillers municipaux et des populations.
- Le développement des investissements générateurs des revenus pour améliorer la capacité d'autofinancement des Mairies.

L'amélioration des performances financières des Communes forestières dépendra de la volonté politique des élus et de l'Etat à assumer concrètement leur responsabilité.